EVALUER LES EMPLOIS POUR REDUIRE LES INEGALITES SALARIALES ENTRE FEMMES ET HOMMES : UNE APPLICATION DU PRINCIPE JURIDIQUE « UN SALAIRE EGAL POUR UN TRAVAIL DE VALEUR COMPARABLE »

Séverine LEMIERE, Université Paris-Descartes
et Rachel SILVERA, Université Paris-Ouest Nanterre La Défense

avec la collaboration de Philippe DENIMAL, Consultant

Décembre 2008

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier en premier lieu l'ensemble des entreprises et organismes qui ont nous accueillis pour cette étude : les responsables des ressources humaines ; les représentants syndicaux ; les cadres intermédiaires et enfin les salarié-e-s. Sans leur disponibilité et leur participation, cette étude n'aurait pas vu le jour.

Par ailleurs, la commission Femmes-mixité de la CGT nous a suivi tout au long de la recherche, en nous facilitant certains contacts et en participant plus directement à l'organisation d'une journée d'étude sur ce thème le 15 avril 2008. Les chercheurs intervenant lors de cette journée (Michel Miné, Pascale Molinier, voir le compte-rendu intégral en annexe) ont contribué à l'enrichissement de cette recherche ; des extraits de leurs interventions illustrent certains de nos propos. De même, les participant-e-s au débat qui a suivi ont aussi joué un rôle dans notre réflexion. Qu'ils en soient tous remercié-e-s.

Enfin, nous remercions Catherine Belotti qui a bien voulu compléter notre approche en exposant l'expérience de son entreprise Schneider Electric (voir chapitre 3).

Cette recherche a été menée dans le cadre de la convention d'études conclue pour l'année 2006 (projet n° 2) entre l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires) et la Confédération générale du travail (Cgt).

Elle a été réalisée par : *Séverine LEMIERE, économiste, Maître de Conférence à l'Université Paris-Descartes, Rachel SILVERA, économiste, Maître de Conférence à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense avec la collaboration avec Philippe DENIMAL, sociologue du travail, consultant.*

SOMMAIRE

INTRODUCTION 9

CHAPITRE 1 :
LA VALEUR COMPARABLE DES EMPLOIS :
DEFINITIONS, ENJEUX ET LIMITES 13

1. Dépasser la ségrégation professionnelle : la pénalisation salariale des emplois occupés majoritairement par des femmes 13

2. Un salaire égal pour un emploi de valeur comparable : le besoin d'évaluation au centre des évolutions juridiques en termes d'égalité salariale 14

3. Détermination du salaire de base fonction de l'emploi occupé 17
3.1. En amont des méthodes d'évaluation des emplois : l'analyse et la description des emplois *18*
3.2. Evaluation des emplois *18*
3.3. Les méthodes analytiques par points et par critères *19*
3.4. Après l'évaluation, transformer les « scores » de chaque emploi en salaire de base *21*

4. Un processus complexe apparemment neutre et consensuel 21

5. Mais des risques de biais discriminants existent 21

6. L'équité salariale : une démarche complémentaire aux politiques de mixité 22

7. Une approche entre politique de discrimination positive et *gender mainstreaming* *23*

8. Une approche économiquement controversée 25
8.1. Quelle conception de la détermination des salaires ? *25*
8.2. Quel impact sur le niveau macroéconomique d'emploi ? *28*

9. Des points de vue d'experts complémentaires 29
9.1. Philippe Denimal, sociologue du travail – consultant *29*
9.2. Michel Miné, juriste (CNAM) *35*

CHAPITRE 2
ENSEIGNEMENTS DES DIFFERENTES EXPERIMENTATIONS ETRANGERES D'EVALUATION NON DISCRIMINANTE DES EMPLOIS 41

1. L'expérience la plus aboutie : les lois sur l'équité salariale au Canada 41
1.1. La méthode *41*
1.2. Les résultats de l'application de la loi proactive du Québec *47*
1.3. Extension de l'équité salariale au niveau fédéral du Canada ? *50*

2. Méthode d'évaluation des postes et lutte contre la discrimination en Suisse 51
2.1. Evaluation analytique du travail et discrimination : les résultats d'une première étude monographique 51
2.2. L'instrument VIWIV 53
2.3. La méthode ABAKABA 53
2.4. La méthode ABAKABA et la discrimination salariale 55
2.5 .Présentation d'une récente expérience suisse : « Vers l'égalité, toutes voiles dehors ! » Association suisse des infirmiers et infirmières de 1997 à 2002 57

3. La remise en cause de la méthode Hay : l'expérience de l'État d'Oregon 59

4. Les récentes expériences belges 63
4.1. Origine de la démarche 63
4.2. La méthode EVA 64

CHAPITRE 3
LE CŒUR DE NOTRE ETUDE : ANALYSE DES COMPARAISONS D'EMPLOIS 67

1. Les rares réflexions françaises d'évaluation non discriminante des emplois 67
1.1. Réflexions du groupe de travail de la CFDT durant les années 1990 sur les qualifications et les classifications et l'égalité professionnelle 67
1.2. Des classifications professionnelles de branche existantes et pouvant constituer une bonne base de réflexion 69
1.3. Exemple de biais discriminant dans l'application d'une démarche d'évaluation des emplois en entreprise 69
1.4 La requalification des assistantes de Schneider Electric 70

2. Présentation de notre étude monographique : méthodologie et objectifs 71

3. Les comparaisons par paires 74
3.1. Assistantes de gestion et responsable de secteur dans Le secteur de l'eau 74
3.2. Gestionnaires et agents techniques d'une collectivité territoriale : 77
3.3. Les agents des lycées : agents d'entretien et adjoints techniques 81
3.4 Infirmières et agents chef dans un établissement public hospitalier psychiatrique. 87
3.5. Etablissement public hospitalier psychiatrique service Blanchisserie – Lingères – buandiers vers agents de blanchisserie 91
3.6.Les cadres territoriaux : attaché(e)s territoriaux et ingénieurs: une histoire de filière plutôt que de contenu de postes 97

CHAPITRE 4
POUR AVANCER SUR L'EQUITE SALARIALE : LES RESULTATS A RETENIR 103

1. Des « métiers masculins », des « fonctions féminines » 103

2. Analyse sexuée des critères d'évaluation 106

3. Quelques garanties pour une démarche d'équité 112
3.1. Toute approche est subjective : ici l'enjeu de l'évaluation est la réduction des écarts salariaux entre hommes et femmes 112
3.2. Importance de garder ces principes pour l'ensemble des aspects de GRH 115

4. Pertinence de l'équité salariale dans l'évolution actuelle de GRH 115
4.1. Valoriser les compétences individuelles pour mieux cerner ce qui est mis en œuvre dans l'emploi 115
4.2. Sortir de l'association de compétences professionnelles à des stéréotypes sexués. 118
4.3. L'emploi en référence et l'individuel toujours associé à l'emploi..... 121
4.4. Un intérêt pour les entreprises non suffisant : le besoin d'engagement politique 121

ANNEXES 125

Annexe 1 : Quelques prolongements théoriques sur les effets des méthodes d'évaluation des emplois 127

Annexe 2 : Les comparaisons d'emplois 133

Annexe 3 : Compte-rendu de la journée d'étude organisée par le collectif confédéral Femmes- Mixité : « Evaluation des emplois et égalité salariale » 15 avril 2008. 227

BIBLIOGRAPHIE 297

INTRODUCTION

Les écarts de salaires entre les femmes et les hommes font partie du noyau dur des inégalités. On a beau faire des lois (lois de 2001, 2006, conférence salariale 2007…), négocier des accords (accord interprofessionnel sur l'égalité de mars 2004, plus de 150 accords d'entreprises et de branches), cette inégalité résiste. On sait que pour une part, la difficulté tient à la diversité des explications à l'origine de ces écarts (voir à ce sujet notre synthèse Lemière, Silvera, 2008[1]) : de facteurs structurels (les femmes occupent les « mauvais emplois » que ce soient en termes de qualification, de secteurs, de tailles d'entreprise…) ; des différences de durées de travail, de primes, de promotion…

Mais dans toutes les variables prises en compte, la plupart du temps, on compare ce qui est comparable, à « emploi égal ». L'objet de notre étude est de dépasser cette approche traditionnelle « d'un salaire égal pour un travail égal » pour raisonner à poste ***de valeur comparable***. Le principe juridique « d'un salaire égal pour un travail ***de valeur comparable*** » existe en France depuis la loi de 1972, mais trouve peu d'application réelle. Or la ségrégation professionnelle marque de manière persistante le marché du travail. Les femmes restent limitées à une gamme restreinte d'emplois et de responsabilités. Hommes et femmes occupent encore rarement les mêmes postes de travail. Ils ne travaillent pas dans les mêmes entreprises ou dans les mêmes secteurs d'activité. Et au sein d'une même entreprise, on retrouvera une « spécialisation » entre les emplois. De ce fait, raisonner uniquement « à travail égal, salaire égal » ne permet pas de considérer les inégalités salariales masquées par la ségrégation professionnelle. L'application concrète du principe « un salaire égal pour un travail de *valeur comparable* » constitue un moyen nouveau et complémentaire de réduction des écarts salariaux, car elle conduit à s'intéresser à **la sous-valorisation des emplois occupés majoritairement par des femmes.**

Cette problématique s'inscrit plus largement dans un type de politiques de lutte contre les discriminations salariales, celles dites de « valeur comparable » ou d'équité salariale. Ces approches alimentent d'importantes controverses à l'étranger. Elles n'ont pas encore réellement vu le jour en France, même si certaines analyses éparses[2] y font depuis peu référence. Rappelons que **l'Accord national interprofessionnel relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes** signé le 1er mars 2004 énonce le besoin d'un « réexamen quinquennal des classifications, des critères d'évaluation retenus dans la définition des différents postes de travail afin de repérer, de corriger ceux d'entre eux susceptibles d'induire des discriminations entre les hommes et les femmes et de prendre en compte l'ensemble des compétences mises en œuvre » (article 13). Mais pour autant, ce principe est resté lettre morte : à notre connaissance, les révisions récentes de classifications ou les méthodes d'évaluation des emplois internes aux entreprises n'ont pas donné lieu à une lecture spécifique des critères utilisés en termes de genre.

[1] Lemière S., Silvera R. (2008), « Les multiples facettes des inégalités de salaires entre les hommes et les femmes », in Cornet A. Laufer J. *Genre et ressources humaines*, Vuibert.

[2] Par exemple Eyraud F., (1993), « Egalité de rémunération et valeur du travail dans les pays industrialisés », *Revue internationale du travail*, n° 1, vol. 132, ou encore Lemiere S. (2006), « Un salaire égal pour un emploi de valeur comparable », *Travail, Genre et Sociétés*, n°15, pp 83-100. et Lemiere S. & Silvera R (2001), « Approche de la compétence et genre : une analyse à partir des inégalités salariales et de l'évaluation des emplois », *Les Cahiers de l'Iretep,* série spéciale « Colloque Iseres », n°3, février, Montreuil.

Des méthodes d'évaluation non discriminante des emplois ont été développées dans certains pays : Canada, Suisse, certains Etats des Etats-Unis, Belgique[3]… Ces expérimentations mettent en place des processus complexes de gestion allant de la description des postes de travail à la traduction de l'évaluation en coefficients de classification professionnelle, en passant par la constitution et la réunion d'un comité d'évaluation, et, surtout, finissant par une démarche de correction effective des écarts salariaux.

L'objectif de notre recherche est de rompre ce silence : sans pour autant parvenir à une méthode complète d'évaluation non discriminante des emplois « à la française » , il s'agit de tenter, sur plusieurs emplois, de développer une méthodologie comparative, adaptée à la situation française. Nous avons ainsi retenu des emplois à prédominance féminine que nous avons comparé à des emplois à prédominance masculine, considérés, dans les entreprises retenues, comme équivalents en termes de positionnement dans les classifications utilisées.
Les emplois retenus portent sur des assistantes de gestion comparées à des responsables de secteur dans le domaine de la distribution de l'eau ; des gestionnaires comparées à des agents techniques dans une collectivité territoriale ; des agents d'entretien comparés à des agents professionnels d'un lycée ; des infirmières comparées à des agents chefs dans le secteur hospitalier ; des lingères comparées à des buandiers du même hôpital et enfin des attachés territoriaux comparés à des ingénieurs territoriaux.
Il y a donc au total six comparaisons effectuées, alors qu'initialement huit études de cas étaient prévues. Par ailleurs, on note qu'il s'agit d'emplois appartenant majoritairement aux fonctions publiques. Ceci s'explique par la difficulté rencontrée dans la recherche de terrains d'études : la plupart des entreprises du secteur privé sollicitées nous ont accueillies au départ favorablement mais ont finalement refusé notre intervention. En effet, les enjeux s'avéraient souvent importants : observation des méthodes d'évaluation des emplois ; confrontation auprès de salarié(e)s sur l'évaluation de leurs postes et éventuellement propositions de ré-évaluation de certains emplois… **Ces obstacles méritent d'être soulignés car ils sont révélateurs des enjeux que peuvent induire notre démarche et montrent également les réticences actuelles des entreprises françaises à intégrer un tel processus par rapport à nos voisins…** Bien du travail reste donc à faire, même si les résultats présentés dans cette recherche pourront par la suite être des outils au service d'autres entreprises. De plus, soulignons que les emplois à prédominance féminine analysés appartiennent aux familles professionnelles les plus féminisées (Okba, 2004) et les résultats de la mise en place de la loi d'équité salariale québécoise (rapport du ministre du travail sur le mise en œuvre de la loi sur l'équité salariale, 2006) montrent que le personnel de bureau est la catégorie d'emploi bénéficiant le plus souvent d'ajustement salarial et que c'est dans les entreprises publiques que les pourcentages de personnes concernées par ces ajustements sont les plus élevés. Ainsi, même si le choix des terrains d'études a été largement contraint, les emplois analysés semblent totalement pertinents.
Après un large cadrage conceptuel et juridique alimenté par les contributions de Philippe Denimal et Michel Miné et dans le chapitre 1, le chapitre 2 revient sur les expérimentations, principalement étrangères, de démarches d'équité salariale en précisant leurs résultats et

[3] *Cf.* notamment : Pour le Québec, voir Chicha (2006) *Analyse comparative de la mise en œuvre du droit à l'égalité de rémunération:modèles et impacts*, BITet les récentes publications sur l'équité de la Commission de l'équité salariale Québec. Pour la Suisse, voir Katz et Baitsch (1996), *L'égalité des salaires en pratique*, Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, Genève. Pour la Belgique, le Ministère de l'emploi et du travail belge a édité un manuel pour l'égalité des chances et l'évaluation des fonctions en 1997 et un rapport sur l'évaluation et la classification de fonctions pour l'égalité salariale en 2000. L'autorité fédérale a associé les partenaires sociaux à ce projet et a mis en place des formations (plan d'action pour l'emploi Belgique, 2004). Pour les Etats-Unis : Sorensen E. (1994), *Comparable worth. Is it a worthy policy?*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey…

limites. Les comparaisons d'emplois menées sont synthétisées dans le chapitre 3 et le chapitre 4 apporte les résultats et recommandations à retenir pour une démarche d'équité salariale. Au-delà du résultat fort de notre étude plaçant l'histoire du métier et de sa culture professionnelle comme primordiale dans sa valorisation, nous proposons une analyse des critères importants à retenir pour toute évaluation non discriminante transposable, au-delà des quelques emplois étudiés, à d'autres entreprises, du privé comme du public… Mais concluons dès maintenant que toutes ces réflexions et avancées resteront lettre morte si aucun engagement politique et de l'ensemble des partenaires sociaux ne se manifeste afin de rendre enfin opérationnel le principe d'un salaire égal pour un emploi de valeur comparable !

CHAPITRE 1
LA VALEUR COMPARABLE DES EMPLOIS : DEFINITIONS, ENJEUX ET LIMITES[4]

De nombreux arguments sont mobilisés pour expliquer les différences salariales entre hommes et femmes : carrières discontinues des femmes, temps de travail inférieurs, spécialisation des diplômes et emplois dans des secteurs moins rémunérateurs, emplois à moindres responsabilités… Bref, les situations dans l'emploi des hommes et des femmes ne sont pas totalement comparables et l'ensemble de ces différences professionnelles génère des inégalités de salaires. Néanmoins, ce constat n'est pas strictement celui de la discrimination salariale raisonnant « toutes choses égales par ailleurs » et considérant qu'il y a discrimination dès lors que les hommes et les femmes ayant les mêmes caractéristiques économiques reçoivent des salaires différents. **Les méthodes décrites ici analysent la discrimination salariale sous l'angle original de la « valeur comparable des emplois** ».
L'application concrète du principe juridique « un salaire égal pour un travail de valeur comparable » propose de dépasser la question de la ségrégation professionnelle, les salaires des hommes et des femmes devant être égaux à la fois pour un emploi identique mais également pour un emploi différent ayant une valeur comparable.
Les approches de « valeur comparable » ont provoqué un débat mouvementé, principalement aux États Unis et en Australie, autour des politiques de lutte contre les discriminations salariales durant les années 1980 jusqu'à aujourd'hui (par exemple, Treiman et Hartmann, 1981, Hartmann, 1985 ou Aaron et Lougy, 1986). Comme nous l'indiquions en introduction, ce n'est pas le cas en France, même si cette approche commence à se développer…

1. Dépasser la ségrégation professionnelle : la pénalisation salariale des emplois occupés majoritairement par des femmes

Parmi les nombreux facteurs d'inégalités salariales entre hommes et femmes, la pénalisation salariale des emplois à prédominance féminine, ou hypothèse *d'overcrowding* (Bergmann, 1971), explique que la concentration des femmes dans un faible nombre de professions provoque une tendance à la baisse de leurs rémunérations. Mais on peut se demander si le fait que certains emplois soient occupés par des femmes les dévalorise ? Le taux élevé de féminisation d'un secteur ou d'une catégorie d'emploi va de pair avec des salaires plus faibles (Colin, 1999, Sofer, 1990). Ce niveau inférieur en moyenne des salaires des emplois occupés majoritairement par des femmes semblerait donc provenir, non seulement du fait qu'une femme occupe cet emploi, mais aussi du fort taux de féminisation de cet emploi. Comme le souligne Catherine Sofer (1985), « La différence moyenne de rémunération observée entre hommes et femmes est en grande partie la conséquence du fait que la moyenne des salaires dans les emplois « féminins » est inférieure à celle calculée pour les emplois « masculins ».
Bien sûr, différents facteurs expliquent ces différences de rémunérations moyennes : secteurs d'activité moins rémunérateurs, moindre présence syndicale, taille plus petite des entreprises… L'hypothèse testée ici est celle de la « théorie de la valeur comparable » qui explique que le travail des femmes est sous évalué et que cette sous valorisation est la principale raison des inégalités salariales entre hommes et femmes (Sorensen, 1990). La logique est celle de l'équivalence des emplois et de l'équité salariale. Cette logique propose alors de dépasser le constat de la ségrégation professionnelle statuant à l'impossibilité d'analyse « toutes choses égales par ailleurs » du fait des fortes et persistantes différences professionnelles entre hommes et femmes. En effet, la ségrégation professionnelle (c'est-à-dire la concentration des emplois) marque de manière persistante le marché du travail. Les

[4] Ce chapitre reprend. Lemière et Silvera, 1999, Lemière 2001, et Lemière, 2006

femmes restent plus souvent cantonnées que les hommes à une gamme restreinte d'emplois et de responsabilités, ce qui expliquerait de nombreuses inégalités salariales et les plus bas salaires des femmes. Les politiques dites « de valeur comparable » ou d'équité salariale proposent un moyen nouveau de réduction des écarts salariaux en comparant des emplois totalement différents (à prédominance masculine et à prédominance féminine) afin de dépasser la ségrégation professionnelle entre hommes et femmes qui stigmatise et dévalorise certains emplois selon leur forte féminisation.

La définition de ce qu'est « un emploi occupé majoritairement par des femmes » est alors décisive dans l'élaboration des politiques de valeur comparable car elle élargit, ou au contraire, restreint le nombre d'emplois évalués et comparés.

Dans les pays de l'OCDE plus de la moitié des professions exercées comptent plus de 80 % d'hommes ou de femmes et la majorité des travailleurs appartiennent à une profession « dominée ». En France, les professions d'assistante maternelle, secrétaire ou aide soignante sont féminisées à plus de 90 % et 10 des 84 familles professionnelles regroupent plus de la moitié des emplois occupés par les femmes (Okba, 2004).

Le seuil de 80 %, choisi par l'OCDE, ne reçoit pas un large consensus. La plupart des politiques dites « de valeur comparable » utilisent plutôt « la règle des 70 % » pour définir les emplois à prédominance masculine et féminine (Sorensen, 1994) mais avec certaines exceptions (le Minnesota, l'État de New York ou plus récemment le Québec). Parallèlement à ce pourcentage de travailleurs de l'un ou l'autre sexe par catégorie de professions, d'autres caractéristiques permettent d'apprécier les emplois occupés majoritairement par des femmes. Par exemple, « la ségrégation est perçue comme projetant dans le monde de l'emploi les stéréotypes sexuels provenant des modèles culturels et sociaux dominants » (OCDE, 1998) et donc l'évaluation des emplois et la détermination des salaires sont marquées des stéréotypes culturels et sociaux dominants sur le rôle et les fonctions des hommes et des femmes.

2. Un salaire égal pour un emploi de valeur comparable : le besoin d'évaluation au centre des évolutions juridiques en termes d'égalité salariale

Le droit du travail français impose l'égalité de rémunération pour un travail égal mais également pour un travail de valeur comparable.
Se pose alors la question de la définition de la valeur du travail. L'article L140.2 al.3 du code du travail français notamment après la modification apportée par la loi du 13/07/83, dit loi « Roudy » indique que « sont considérés comme ayant une valeur égale les travaux qui exigent des salariés un ensemble comparable de connaissances professionnelles consacrées par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelle, de capacités découlant de l'expérience acquise, de responsabilités et de charge physique ou nerveuse ». Un employeur ne devrait pouvoir invoquer les seules différences physiques ou de capacités pour justifier des rémunérations différentes, l'encadré suivant explicite ce point. En effet, c'est l'ensemble des critères et non un seul élément qui doit être pris en compte pour vérifier l'application du principe « salaire égal pour un travail de valeur comparable ».

Également, l'appartenance des salariés à un établissement plutôt qu'à un autre ne peut à elle seule justifier une disparité de salaires entre les hommes et les femmes, dès lors que les salariés effectuent un travail égal ou de valeur égale. Des disparités de salaires peuvent exister

entre deux établissements d'une même entreprise mais elles ne peuvent en aucun cas provenir du nombre plus élevé de femmes dans l'un de ces deux établissements.

L'article L.140.3 du code du travail français précise que « les différents éléments de la rémunération doivent être établis selon des normes identiques pour les hommes et pour les femmes. Les catégories et les critères de classification et de promotion professionnelle ainsi que toutes les autres bases de calcul de la rémunération, notamment les modes d'évaluation des emplois, doivent être communs aux travailleurs des deux sexes ».

L'article 1er de la directive européenne 75117 du 10/02/75 en droit social communautaire précise que « … lorsqu'un système de classification professionnelle est utilisé pour la détermination des rémunérations, ce système doit être basé sur des critères communs aux travailleurs masculins et féminins et établi de manière à exclure les discriminations fondées sur le sexe ». Le code de conduite européen concernant l'application de l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes pour un travail de valeur égale adopté en 1996 par la commission européenne souligne notamment qu'il est nécessaire d'analyser les régimes de rémunération et que pour ce faire il donne des exemples signalant des discriminations comme les emplois à prédominance féminine qui sont moins bien classés ou évalués que les emplois à prédominance masculine à niveau d'efforts, de compétences ou de responsabilités similaires. Ce code met donc en évidence le besoin d'évaluation du travail dans l'objectif d'égalité des salaires entre les hommes et les femmes.

En ce qui concerne l'évaluation du travail, la Cour de Justice des Communautés Européennes (CJCE) a indiqué lors de l'affaire Rummier du 01/07/86[5] qu'il faut considérer la nature objective de la tâche à accomplir. Les critères ne doivent pas être différents selon que le travail est accompli par un homme ou par une femme. La CJCE a insisté sur la prise en considération d'autres critères de telle sorte que celui de la force physique ou celui de la pénibilité du travail soit pondéré et que le système de classification dans son ensemble parvienne à exclure toute discrimination fondée sur le sexe. Car « le fait de se baser sur des valeurs correspondant aux performances moyennes des travailleurs d'un seul sexe, pour déterminer dans quelle mesure un travail exige un effort ou occasionne une fatigue ou est physiquement pénible constitue une forme de discrimination fondée sur le sexe, interdite par la directive ».

La Cour de Justice des Communautés Européennes ajoute « pour qu'un système de classification professionnelle ne soit pas discriminatoire dans son ensemble, il doit prendre en considération, dans la mesure où la nature des tâches le permet, des critères pour lesquels les travailleurs de chaque sexe sont susceptibles de présenter des aptitudes particulières ». Ainsi, il est important de prendre en considération plusieurs critères d'évaluation des emplois et non la seule charge physique ou la pénibilité du travail, de plus il est possible de considérer la pénibilité du travail de plusieurs façons.

[5] Cette affaire a été notamment rapportée dans Action juridique « Égalité de traitement et discrimination entre les hommes et les femmes » n°125 de juillet 1997.

Nouvelle prise en compte du critère de la force physique dans la discrimination salariale entre hommes et femmes

L'exemple[6] de la société USAI Champignon contre Mme Dourne traité par la Cour de Cassation (Chambre Sociale) le 12/02/97 est caractéristique de la difficulté d'analyser et de rendre compte des inégalités de salaires entre les hommes et les femmes.
Deux salariées, manutentionnaires dans une société de culture et de ramassage de champignons, percevaient un salaire horaire inférieur à celui d'un autre manutentionnaire classé au même coefficient de la même catégorie de la convention collective. L'employeur justifiait cette différence par le fait que les femmes ne devaient que trier les champignons alors que les hommes exécutaient des travaux de chargement et de déchargement et devaient porter des charges importantes. Les juges de fond ont alors considéré que ces deux salariées avaient droit à un rappel de salaire par l'application de l'article L.140.2 du Droit du travail. Cette décision a été confirmée par la Cour de cassation qui a rejeté le recours formé par l'employeur. Elle a approuvé la démarche de la Cour d'appel qui avait demandé quelle était la proportion d'hommes et de femmes respectivement affectés aux fonctions de manutentionnaires. L'analyse par groupe a été alors utilisée. Elle s'appuie sur des données statistiques. La salariée plaignante est replacée dans son groupe d'appartenance où les femmes sont majoritaires. La comparaison en matière de rémunération s'effectue alors entre deux groupes : les manutentionnaires chargés du tri (des femmes) et les manutentionnaires affectés au chargement (des hommes). Il est alors apparu que « les hommes occupant le même emploi de manutentionnaire que les femmes étaient systématiquement payés davantage ». Cette analyse par groupe démasque davantage la discrimination que l'analyse individuelle. Ainsi les hommes occupant le même emploi de manutentionnaire que les femmes étaient systématiquement payés davantage et que cette différence n'était justifiée par aucun élément objectif en ce qui concerne la valeur du travail effectué et le caractère pénible des tâches accomplies par les uns et par les autres

L'exemple de la société de champignons (cf. encadré précédent) apparaît comme une étape importante dans la reconnaissance d'une valeur égale pour des emplois différents, dont le contenu est différent, mais cependant relativement proche et imbriqué dans l'organisation du travail, occupé par des hommes et de femmes. Les hommes et les femmes manutentionnaires avaient le même coefficient hiérarchique dans la grille des salaires de la convention collective. Néanmoins, la possibilité d'évaluer des emplois très différents et de reconnaître une valeur égale entre certains occupés par des femmes et d'autres occupés par des hommes reste très délicate et très peu développée.

Ainsi, d'autres arrêts contredisent cette décision comme celui du Tribunal régional supérieur de Vienne (Autriche) qui a soumis à la Cour de Justice Européenne un certain nombre de questions concernant l'application du principe d'égalité des rémunérations. Il s'agissait[7] de savoir si deux groupes de travailleurs - des psychologues, d'une part, et des médecins employés comme psychothérapeutes, d'autre part - accomplissant des tâches apparemment identiques mais possédant une formation et/ou des qualifications professionnelles différentes effectuaient effectivement le même travail. La Cour a jugé que, même si les deux groupes effectuent des tâches apparemment identiques, ils utilisent des connaissances et des capacités différentes, et elle a conclu qu'ils ne peuvent être considérés comme se trouvant dans une situation comparable.

Ces deux arrêts témoignent de toute la difficulté à mettre en place l'approche en termes de valeur comparable pour l'égalité salariale entre les hommes et les femmes.

[6] Cet exemple a notamment été rapporté par Ahumada (1998) et par Miné (1998).
[7] Nous reprenons ici les explications du rapport annuel 1999 de la Commission Européenne sur l'égalité des chances pour les femmes et les hommes dans l'Union Européenne (2000).

Néanmoins, si on reprend l'arrêt Usai concernant l'entreprise de récolte de champignons, Lanquetin (1997) souligne l'importance de cette jurisprudence tant par la méthode de traitement des discriminations adoptée par le juge national changeant d'échelle d'analyse en passant de l'individuel au collectif, que par la place du critère de la force physique dans les systèmes de classifications professionnelles. La question est en effet de savoir quelle est la place de la force physique dans un système de classification professionnelle. Traditionnellement, ce critère était utilisé comme un critère neutre en présumant que la norme masculine de la force physique constituait la norme objective. La cour de justice estime qu'il faut considérer d'abord la nature objective du travail à accomplir. Les critères ne doivent pas être différents selon que le travail est accompli par un homme ou par une femme. Il ne faut pas non plus que le travail soit organisé de façon telle qu'il aboutisse en une discrimination générale des travailleurs d'un sexe par rapport à l'autre. La réponse de la cour de justice de la communauté européenne est d'insister sur la prise en considération d'autres critères de telle sorte que celui de la force physique ou de la pénibilité du travail soit pondéré et que le système dans son ensemble parvienne à exclure toute discrimination fondée sur le sexe (Lanquetin, 1997). Car « le fait de se baser sur des valeurs correspondant aux performances moyennes des travailleurs d'un seul sexe, pour déterminer dans quelle mesure un travail exige un effort ou occasionne une fatigue ou est physiquement pénible, constitue une forme de discrimination fondée sur le sexe, interdite par la directive ». Continuant à expliquer l'arrêt Usai, Lanquetin (1997) cite la Cour : « pour q'un système de classification professionnelle ne soit pas discriminatoire dans son ensemble il doit prendre en considération, dans la mesure où la nature des tâches le permet, des critères pour lesquels les travailleurs de chaque sexe sont susceptibles de présenter des aptitudes particulières ».

La mise en place de systèmes d'évaluation des fonctions apparaît ainsi comme l'unique moyen d'application du principe d'égalité salariale entre les hommes et les femmes. « L'égalité de rémunération entre travailleurs masculins et féminins doit s'appliquer à des travaux de valeur égale, ce qui suppose l'établissement par les gouvernements des États intéressés de critères d'évaluation objective de ces travaux, fondés sur des méthodes appropriées (commissions d'études, enquêtes, etc.) » (Conseil de l'Europe, 1995). De plus, le comité rédacteur de la charte sociale européenne a précisé certaines modalités de l'évaluation objective des emplois : « ayant relevé (...) que la comparaison des salaires est fondée uniquement sur le salaire normalement perçu dans l'entreprise par le travailleur de l'autre sexe pour un travail de valeur égale ou pratiquement égale, le comité a souhaité connaître les moyens dont disposent les travailleuses pour obtenir la prise en considération de leurs revendications en matière d'égalité de salaire dans les secteurs d'activité à forte densité de main-d'œuvre féminine, lorsque les possibilités de comparaisons sont insuffisantes au niveau de l'entreprise » (Conseil de l'Europe, 1995).

Soulignons que l'évaluation des emplois ne conduit à l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale que si elle répond à cet objectif de non discrimination et est donc attentive aux risques de discriminations indirectes et apparentes pouvant biaisées la détermination des salaires. L'évaluation des emplois peut être victime des préjugés, stéréotypes ou autres mécanismes cachés qui de ce fait faussent l'évaluation.

3. Détermination du salaire de base fonction de l'emploi occupé

Les méthodes d'évaluation permettent de déterminer la valeur relative des emplois pour l'entreprise autrement dit la qualification des postes de travail. La qualification du travail, ainsi définie, permet de déterminer et de comparer les exigences que l'exécution normale d'un

certain travail impose à un travailleur ordinaire, sans tenir compte des capacités ou du rendement de celui-ci (BIT cité par Deguy, 1986). Les méthodes d'évaluation du travail considèrent uniquement le poste de travail, et non l'individu, et donc déterminent le niveau du salaire de base.
La détermination de la valeur des emplois et donc du salaire de base résulte d'un processus complexe de gestion : création d'un comité d'évaluation, description des postes, choix des critères d'évaluation, des pondérations éventuelles, application des critères à chaque emploi, démarche participative….

Identification des emplois
Détermination des emplois caractéristiques, homogènes en termes techniques et en termes de niveau au sein de l'entreprise.

↓

Analyse et description des emplois
Spécifications relatives : aux missions, aux tâches à accomplir, à la situation dans la structure, aux relations internes et externes, à l'autonomie, aux moyens à mettre en œuvre, aux responsabilités attachées aux emplois.

↓

Evaluation des emplois
Cotation ou évaluation des emplois sur la base des méthodes analytiques combinant leurs caractères majeurs.

↓

Classification des emplois
Etablissement d'une échelle hiérarchique rendant compte de la complexité des emplois (regroupement des emplois au sein de classes ou de coefficients).

↓

Détermination de la « valeur monétaire » des emplois (grille salariale)
Négociations des salaires minima pour chaque classe ou de la valeur du point (pour les coefficients).

3.1. En amont des méthodes d'évaluation des emplois : l'analyse et la description des emplois

L'analyse de poste rend compte de ce qui est fait dans la réalité du poste de travail (et non tel qu'il devrait être), et ne s'intéresse qu'au poste et aux tâches réalisées (et non à l'individu et à ses compétences). Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour réaliser les fiches de description de poste : l'observation, l'entretien, le questionnaire, le journal, le groupe d'experts (conférence technique)…

La fiche de description de poste rassemble l'ensemble des informations de l'analyse : identification de l'emploi (intitulé, rattachement hiérarchique, lieu…), finalité de l'emploi, description des activités/tâches, description des responsabilités, niveau d'autonomie, moyens (matériels, humains, documents…) utilisés, contraintes (conditions de travail, rythme, actualisation formation …), exigences du poste (connaissances techniques, relationnelles….) et mode d'accès (expérience, formation…).

3.2. Evaluation des emplois

Une fois les emplois décrits, l'objectif est de les classer les uns par rapport aux autres, de leur attribués une valeur, permettant la détermination du salaire de base. Le Bureau International

du Travail (1984) définit l'évaluation des emplois comme « une technique permettant de déterminer d'une manière systématique la position relative d'un poste par rapport aux autres dans une hiérarchie des salaires, sur la base de l'importance des tâches afférentes à ce poste ». L'évaluation des emplois ne s'intéresse qu'à la teneur de l'emploi et ne prend pas en considération d'autres déterminants des salaires comme l'offre et la demande de travail, l'évolution du coût de la vie, les salaires dans d'autres entreprises...

L'évaluation des emplois est ici comprise au sein de l'entreprise ou de la branche. Il ne s'agit pas de déterminer la valeur absolue des postes de travail mais la valeur relative de chacun d'entre eux par rapport à tous les autres existants dans l'entreprise, ou au niveau de la branche.

3.3. Les méthodes analytiques par points et par critères

La logique de ces méthodes d'évaluation est d'utiliser des critères (pondérés ou non), d'attribuer pour chaque poste des points par critères, l'addition de ces points détermine le « score », la « cotation », la « pesée », la « valeur » de l'emploi.

Sélectionner et définir des critères communs
Une liste non exhaustive de critères est énoncée par le BIT (1984) :
Aptitude à travailler sous pression , Contacts personnels, Analyse de jugement, Créativité, Autonomie dans le travail, Dextérité, Connaissances, Effets d'erreurs, Complexité du travail, Effort intellectuel, Conditions de travail, Effort physique, Expérience professionnelle, Relations et tact, Formation, Responsabilités financières, Gestion de ressources, Responsabilités des rapports et documents, Initiative, Responsabilité à l'égard d'équipements, Instruction, Qualifications professionnelles, Planification et coordination, Savoir-faire, Précision, Solution de problèmes, Prise de décision, Surveillance à exercer, Surveillance subie.
Dans cette liste, nous pouvons noter un certain nombre d'éléments susceptibles de renvoyer davantage aux titulaires des emplois qu'aux emplois eux-mêmes. L'objectif est bien de mesurer le requis et non l'acquis personnel ou les capacités développées à titre individuel. Néanmoins dans beaucoup d'emplois à prédominance féminine, l'acquis individuel constitue en fait un requis non formalisé par l'entreprise mais indispensable pour la tenue de l'emploi.

Généralement, ces critères sont regroupés en critères généraux, selon le BIT (1984) : **qualifications ou technicité, autonomie, exigence relationnelle, responsabilités et conditions de travail.**

Diviser les critères en niveaux
Il s'agit de fixer les niveaux à attribuer à chaque critère. Les niveaux doivent permettre le classement de tous les postes, du plus bas au plus élevé, d'une manière équilibrée, et leur gradation doit être compréhensible par tout le monde, c'est-à-dire les évaluateurs et les personnes titulaires des postes évalués.

Déterminer la pondération des critères, c'est-à-dire l'importance relative de chaque critère.
La pondération des critères est également fonction de l'objectif et de la politique de l'entreprise. Le cas le plus fréquent désormais est l'absence de pondération.

Allouer les points aux différents niveaux
L'intérêt est d'attribuer à chaque niveau une valeur numérique. Il est plus facile d'utiliser des chiffres élevés afin d'éviter les points décimaux et pour donner une progression des niveaux claire. La progression arithmétique est en général préférée car plus lisible par les travailleurs.

Valider la grille des critères
Afin que la grille soit validée, il peut être utile de rédiger un manuel ou guide d'évaluation (comprenant les procédures, définitions des critères retenus, points attribués…), distribué à tout le personnel concerné par le plan d'évaluation des emplois.

Exemple célèbre de méthode analytique par points et par critères : la méthode HAY

La méthode Hay appartient à la catégorie des méthodes hybrides dont l'intérêt est de vouloir déterminer le niveau des salaires compatible avec celui du marché du travail. Ces méthodes sont généralement mises au point par des cabinets de conseil en management. Elles prennent en compte la recherche et l'expérience et intègrent un processus assisté par ordinateur.
La méthode Hay est une des méthodes d'évaluation les plus connues au monde. Les premières tables Hay ont été crées par Edward N. Hay vers 1940. Cette méthode s'est implantée aux États-Unis dans les années 60, puis s'est développée en Europe.
La méthode Hay combine les meilleures caractéristiques de la méthode par points et de celle de comparaison des facteurs. La méthode d'évaluation Hay a pour vocation de valoriser les postes par importance de leur contribution à l'organisation à laquelle ils appartiennent. Elle ne retient que 3 grands facteurs d'évaluation :
- **La finalité :** La finalité peut se définir comme l'effet mesurable du poste sur les résultats de l'entreprise : Comment agit le poste sur les résultats de la firme ?
Ce critère de la finalité comporte 3 aspects : La latitude d'action qui considère les contraintes du poste en terme de possibilités d'action, de degré de contrôle exercé sur le poste et de pouvoir de décision laissé à l'initiative du titulaire. La notion de latitude d'action détermine la phase préparatoire à la décision. L'ampleur du champ d'action traduit l'envergure (monétaire par an) du domaine d'activité sur lequel le poste exerce une action significative. L'impact indique la nature de l'action menée par le poste sur son champ d'action. L'impact peut être direct (primordial ou partagé) ou indirect (contributif ou lointain).
- **La compétence** : La compétence désigne les exigences requises pour tenir le poste de façon satisfaisante. La compétence recouvre à la fois les pratiques de travail et les techniques, ainsi que les capacités de management et les aptitudes en matière de relations humaines pour motiver les individus. Ces 3 aspects de la compétence sont chacun décomposés en niveaux d'évaluation.
- **L'initiative créative :** L'initiative créative détermine la capacité à détecter les problèmes à résoudre et la manière de les résoudre. De ce fait, elle rend compte du degré d'initiative et de réflexion originale que nécessite le poste en termes d'analyse, d'évaluation, de création et de raisonnement logique.
L'initiative créative se décompose en deux aspects. D'une part, le cadre de réflexion qui délimite le domaine dans lequel s'exerce le processus mental du titulaire du poste, il s'étend de la routine stricte au cadre défini de façon très générale laissant de larges orientations. D'autre part, l'exigence des problèmes à résoudre détermine le niveau de difficulté ; de la simple mémoire sélective à la pensée créative.
Il est intéressant de noter que l'initiative créative peut être considérée comme l'utilisation dynamique de la compétence, de ce fait, elle s'exprime en pourcentage de la compétence car les individus réfléchissent à partir de ce qu'ils savent.
Chaque critère d'évaluation de la méthode Hay est décliné dans le cadre de « tables d'évaluation » exprimées en points. Le poids total du poste s'obtient par l'addition des points des trois tables. Une telle méthode semble a priori « neutre » du point de vue sexué. Or comme nous le verrons par la suite, certaines discriminations peuvent se dessiner derrière l'application d'une telle méthode.

3.4. Après l'évaluation, transformer les « scores » de chaque emploi en salaire de base

Les cotations de chaque emploi sont transformées en salaire de base par la détermination de la « valeur monétaire » du point (ou des salaires minima directement) qui est le résultat de la négociation salariale effectuée au niveau de l'entreprise et de la branche. La grille de classification des emplois peut alors se transformer en grille salariale.

En résumé :
Même s'il existe de nombreux systèmes d'évaluation des emplois, la plupart ont une méthodologie similaire qui consiste en trois étapes (Sorensen, 1994) :

- décrire les conditions requises de chaque poste. Cette première étape est une collecte d'informations pour chaque poste, décrivant le contenu du travail, les charges et responsabilités de chaque poste. Cette étape consiste en deux opérations : l'analyse de poste et la description de poste.
- estimer la valeur relative des postes dans l'entreprise. La seconde étape déterminant les valeurs relatives des postes permet l'élaboration d'un classement des postes.
- utiliser cette information comme un facteur de détermination des salaires. Les résultats de l'évaluation des emplois sont mis en perspective pour la détermination des salaires.

4. Un processus complexe apparemment neutre et consensuel

Les méthodes analytiques d'évaluation des emplois bénéficient d'une apparente neutralité. En effet, ne s'intéressant qu'à la valeur de l'emploi, les risques de discrimination attachés au sexe de l'individu l'occupant semblent inexistants. De même la diversité des critères est sensée neutraliser les risques éventuels de subjectivité dans l'évaluation. Ainsi les entreprises et branches assurent une apparente neutralité de leurs pratiques en s'assurant que la description et l'évaluation se focalisent sur les emplois et non sur le fait que ceux qui les occupent sont des hommes ou des femmes.
L'étude pourrait ainsi s'arrêter ici et conclure à l'absence de discrimination hommes-femmes quand l'entreprise ou la branche est dotée d'une méthodologie de description et d'évaluation des emplois.

5. Mais des risques de biais discriminants existent

Malgré l'apparente neutralité des démarches d'évaluation et le fait que l'histoire des classifications des emplois a contribué à l'abolition des échelles légales séparées de salaires pour les hommes et pour les femmes dans le même emploi, les méthodes d'évaluation peuvent être biaisées et générer des inégalités salariales entre hommes et femmes.
Différents biais peuvent exister :

- biais dans le processus d'évaluation : absence de transparence due au manque d'information, la non participation des femmes à l'application de la méthode, l'absence d'adaptation régulière des évaluations ou le souci de maintenir les salaires pratiqués…
- biais dans les critères d'évaluation : critères datés, obsolètes, critères très imbriqués, omission de critères importants et pondération disproportionnée de certains…
- biais dans les stéréotypes associés à chaque emploi : toutes pratiques organisationnelles introduisent des hypothèses culturelles concernant les hommes et les femmes sur le marché du travail (Steinberg, 1995). Et comme le souligne Gardey (1998), « le sexe de celui qui occupe tel ou tel type de poste constitue un marqueur durable de la

représentation de l'emploi. ». Ainsi certaines évaluations peuvent être biaisées par la représentation faite de l'emploi, si cet emploi est fortement féminisé ou fortement masculinisé, si c'est un emploi ayant une histoire dans l'entreprise, si c'est un emploi au contraire très récent, au cœur du métier de l'entreprise ou support de l'activité principale….

Ces biais renvoient à différentes formes de discrimination. La compréhension de la notion de discrimination en droit du travail et particulièrement au niveau européen a fortement évolué depuis quelques années. En effet, d'abord comprise sous sa forme directe, la discrimination est aujourd'hui appréhendée de manière indirecte et apparente. Ici, l'égalité salariale demande à être pensée sous l'angle des risques de discrimination indirecte. La notion de discrimination indirecte (directive européenne 2002/73) est définie comme « la situation dans laquelle une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre désavantagerait particulièrement des personnes d'un sexe par rapport à des personnes de l'autre sexe, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifiés par un but légitime et que les moyens pour parvenir à ce but soient appropriés et nécessaires » (directive 2002/73, citée par Lanquetin, 2004, p3). Ainsi, sans être définies comme ouvertement discriminants, nombreux sont les pratiques et les critères développés ou simplement reproduits dans les méthodes d'évaluation, apparemment neutres, construits socialement et acceptés inconsciemment qui peuvent générer des valorisations différenciées entre les emplois à prédominance féminine et ceux à prédominance masculine.
La discrimination apparente est « le résultat de structures sociales discriminatoires et non d'une décision de l'employeur. Elle renvoie donc à une histoire, à des représentations que l'on a des fonctions, des métiers... Elle est donc plus large que la notion de discrimination indirecte qu'elle englobe. » (Arrêt Enderby 27/10/93, cité dans Action juridique, CFDT, 1997).

Ces deux notions se retrouvent dans la notion de discrimination systémique définie par Marie Thérèse Chicha-Pontbriand (1989) comme « une situation d'inégalité cumulative et dynamique résultant de l'interaction, sur le marché du travail, de pratiques, de décisions ou de comportements, individuels ou institutionnels, ayant des effets préjudiciables, voulus ou non, sur les membres (d'un groupe spécifique) ».

Si bien sûr nous sommes bien conscient s qu'il n'existe plus dans les entreprises et conventions collectives françaises de méthodes d'évaluation ou des critères spécifiques aux femmes, cette étude s'intéresse davantage aux risques éventuels de discrimination indirecte et de discrimination apparente, la démarche d'équité salariale lutte contre la discrimination systémique.

6. L'équité salariale : une démarche complémentaire aux politiques de mixité

La notion d'égalité amène à se poser la question : égalité de quoi ? Nous ne reprendrons pas ici toutes les réflexions concernant cette question et développée par Sen (2000). Mais l'une d'elle mérite particulièrement d'être soulignée ici : « Vouloir l'égalité sur ce que l'on a placé au « centre » de la pratique sociale, c'est par là même accepter l'inégalité dans les lointaines « périphéries » » (p.10). L'égalité est centrale, l'inégalité est induite (Sen, 2000). En effet, l'égalité est appliquée à un domaine, à une sphère, elle ne peut se comprendre concrètement dans tous les domaines à la fois.

L'approche de la valeur comparable s'intéresse à la « valeur » des emplois, et cherche donc l'égalité des salaires d'emplois différents, à prédominance féminine et à prédominance masculine, mais ayant la même valeur. Cette approche ne cherche donc pas par exemple à réduire l'inégalité d'accès aux emplois ni à limiter la ségrégation mais plutôt à réduire leurs effets indirects sur les salaires.
Indirectement, valeur comparable et ségrégation professionnelle semblent interagir l'une sur l'autre. La revalorisation salariale des exigences des emplois occupés majoritairement par des femmes peut inciter celles-ci à se diriger vers des emplois occupés majoritairement par l'autre sexe et dans lesquels ces compétences sont également réclamées. Egalement, la revalorisation des salaires peut diminuer la stigmatisation des emplois occupés majoritairement par des femmes.

Chicha (1997) souligne que « l'équité salariale peut même, indirectement, faciliter l'accès des femmes aux métiers non traditionnels ; en effet, en mettant en lumière les exigences réelles des emplois féminins, elle peut faciliter le transfert des travailleuses entre emplois traditionnels et non traditionnels ».

La démarche de valeur comparable s'inscrit dans la logique de l'égalité dans la différence ; l'égalité salariale dans la différence d'emplois occupés. Elle souligne le caractère imbriqué et complexe des phénomènes de discrimination salariale et d'égalité professionnelle. Dans ce sens, son objectif premier n'est pas la réduction de la ségrégation professionnelle mais elle la considère comme un élément à neutraliser pour atteindre l'égalité salariale. Evidemment cette approche ne légitime pas le phénomène de ségrégation. Bien au contraire elle visualise la discrimination salariale provoquée par la ségrégation. Dans ce sens, elle est complémentaire aux dispositifs encourageant la mixité et luttant aussi contre les stéréotypes sexués des emplois (formation, aménagement des postes de travail…) et propose un outil de lutte contre la discrimination salariale cherchant à répondre au principe juridique « un salaire égal pour un travail de valeur comparable ». La démarche de valeur comparable cherche à reconnaître les exigences des postes où les femmes sont aujourd'hui très majoritaires, venant ainsi s'ajouter aux politiques de mixité des emplois et des filières éducatives.

L'objectif principal de la valeur comparable semble ainsi la reconnaissance du travail des femmes dans une société où la reconnaissance du travail repose trop largement sur des référentiels masculins-neutres.

7. Une approche entre politique de discrimination positive et *gender mainstreaming*

Les politiques de discrimination positive ressortent de deux logiques distinctes (Calvès, 1999) : d'une part, une « forme équitable de l'égalité » qui se substitue à la stricte égalité de traitement, en identifiant des inégalités de fait et donc en sélectionnant les publics cibles de ces politiques. D'autre part, ces politiques apparaissent comme « un instrument de lutte contre la discrimination », « les bénéficiaires ne sont pas choisis à raison d'une situation socio-économique défavorable qu'il s'agit de résorber, mais à raison de traits innés et indélébiles : (…) le sexe et l'origine étrangère… ». Les politiques de discrimination positive cherchent ainsi à rétablir le principe d'égalité. Ces mesures sont dites « positives » car elles visent à amoindrir les effets des discriminations constatées. Néanmoins elles ne suivent pas la logique de non-discrimination mais relèvent formellement de l'inégalité (Koubi, 2000).

Les mesures de discrimination positive (ou affirmative action) ont été largement développées aux États-Unis depuis les années 1960 et s'exercent principalement dans l'emploi (recrutement), l'admission dans les universités et l'attribution de marchés publics. Ainsi, par exemple, une mesure de discrimination positive agira pour embaucher une personne d'un groupe sous représenté de manière préférentielle par rapport à un autre individu, à même compétence mais également si ses compétences sont légèrement inférieures. Néanmoins, il est important de souligner que dans le cas d'une politique en faveur des femmes, la femme moins qualifiée ne sera pas embauchée car c'est une femme mais parce qu'elle est membre d'un groupe sous-représenté, longtemps victime de discrimination[8]. Les politiques de discrimination positive correspondent au principe de traitement préférentiel, discriminant mais dont l'objectif est de rétablir les effets de la discrimination négative, une discrimination « à rebours » pour corriger des méfaits de celle qui s'est exercé sur le groupe discriminé. Gunderson (1989) considère ainsi que les actions positives cherchent à compenser les effets cumulatifs de l'histoire de l'inégalité et la discrimination systémique. « Le terme systémique (à ne pas confondre avec systématique) décrit la discrimination comme un produit dérivé non intentionnel, en termes juridiques elle résulte d'une action ayant un impact disproportionné même si le traitement n'était pas disproportionné ». Le terme de discrimination systémique renvoie à la notion de discrimination indirecte développée en droit du travail. La discrimination positive cherche donc à remédier aux effets de la discrimination que celle-ci soit directe et intentionnelle ou au contraire indirecte et non intentionnelle mais résultat de phénomènes à priori neutre ou socialement admis ayant des conséquences inégalitaires.

Le rapprochement entre les politiques de discrimination positive et les approches de valeur comparable ne semble pas évident. En effet, d'une part, la valeur comparable cherche à rétablir le principe d'égalité en réajustant les salaires des emplois à prédominance féminine au niveau de ceux à prédominance masculine de même valeur et donc en modifiant la hiérarchie salariale des emplois et d'autre part, elle va plus loin, ne s'arrêtant pas à des mesures de correction *a posteriori* mais apportant une nouvelle conception de l'égalité salariale. Dans ce sens, l'approche en termes de valeur comparable semble s'apparenter à la logique de *gender mainstreaming*, c'est-à-dire d'approche intégrée de l'égalité.

Au premier regard, les actions spécifiques de discrimination positive semblent s'opposer à l'approche intégrée de l'égalité. Mais le *gender mainstreaming* ne doit pas être compris comme un alibi pour limiter et supprimer les actions spécifiques[9]. « Le *gender mainstreaming* est généralement présenté comme une nouvelle stratégie vers l'égalité des sexes, et ses partisans soulignent qu'en aucun cas, il ne doit remplacer les politiques « traditionnelles » (...). Il s'agit en fait d'un complément » (Conseil de l'Europe, 1998). Ces deux approches ne sont pas seulement complémentaires. Elles constituent une stratégie double, « a twin track strategy » selon Rubery (1998). En effet, la politique de *gender mainstreaming* ne peut se comprendre que sur le long terme et en articulant trois niveaux d'intervention : « la perspective d'égalité de traitement qui garantit des droits égaux à travers la législation ; la place des femmes qui implique des actions positives pour réduire leur désavantages, et qui sont aussi associées aux différences dans les « valeurs féminines" ; la perspective de genre (gender perspective) qui suit les processus d'adaptation vers une société plus égalitaire et implique des changements dans la vie des femmes mais aussi des hommes » (Rubery, 1998).

[8] Des réflexions très intéressantes concernant les débats autour de la définition d'un traitement différentiel sont menées par Rosenfelf (1991) citées dans Calvès (1999).
[9] Sur ce point, cf. Lemière et Silvera (2001).

La démarche en termes de valeur comparable semble alors se situer au centre de ces deux approches. D'une part, c'est une véritable politique de lutte contre les discriminations salariales et dont l'objectif est de rétablir les inégalités provoquées par les discriminations indirectes liées à la ségrégation professionnelle et à la sous valorisation des emplois à prédominance féminine pour la détermination du salaire de base. D'autre part, c'est une approche nouvelle et intégrée de l'égalité au niveau de l'élaboration des hiérarchies salariales. Si on reprend la définition du Conseil de l'Europe (1998) *le gender mainstreaming* est « la (ré)organisation, l'amélioration, l'évolution et l'évaluation des processus de prise de décision, aux fins d'incorporer la perspective de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines et à tous les niveaux, par les acteurs généralement impliqués dans la mise en place des politiques ». L'approche en termes de valeur comparable constitue alors une application de cette logique à la détermination des salaires de base et à l'élaboration de la hiérarchie salariale des emplois.

L'équité salariale est une forme de démarche intégrée et en amont dans la détermination des rémunérations : intégrer l'égalité entre hommes et femmes au sein même de la démarche d'évaluation des emplois afin de déterminer les rémunérations. De même, ici utiliser une méthode d'évaluation des emplois ne suffit pas, l'objectif d'équité entre hommes et femmes doit être intégré à l'évaluation afin de réduire les biais discriminants. Il s'agit d'une logique proche de la discrimination positive dans le sens où l'objectif d'équité est inscrit dans la démarche d'évaluation, la recherche de neutralité n'est pas suffisante, ici l'objectif est de visualiser et réduire les biais discriminants.

8. Une approche économiquement controversée

8.1. Quelle conception de la détermination des salaires ?

Les approches en termes de valeur comparable rompent totalement avec l'approche néoclassique de la détermination du salaire. Se confrontent alors d'un côté les partisans de cette approche voyant dans celle-ci la dernière politique viable de lutte contre les discriminations salariales entre hommes et femmes et de l'autre côté les opposants pour lesquels l'intervention sur le marché du travail d'une détermination administrée des salaires est source de déséquilibre sur l'emploi touchant d'ailleurs plus particulièrement la population ciblée par la mesure c'est-à-dire les femmes[10].

La hausse des salaires des emplois à prédominance féminine et la réduction des écarts salariaux apparaissent comme les principaux résultats des lois ou dispositions mises en place dans différents pays (Suisse, État d'Oregon, Québec…). En réaction à ces ajustements salariaux, les opposants des approches de la valeur comparable soulignent les limites économiques de coûts et surtout d'effets sur l'emploi provoqués par les réajustements salariaux des emplois féminins.

Avant d'entrer dans le vif des arguments du débat, il est important de recadrer l'objectif de ces approches mais également les exceptions à cet objectif. Chicha (1997) précise un certain nombre d'exceptions au principe de l'équité salariale telle qu'elle est appliquée au Québec, c'est-à-dire les cas où « une catégorie d'emplois à prédominance féminine peut recevoir un

[10] Des échanges très intéressants et significatifs des débats sur ce thème sont retranscrits dans England (1992) entre féministes, cadres d'entreprise, sociologues, économistes néoclassiques critiques, économistes institutionnalistes, évaluateurs…

salaire inférieur à une catégorie d'emplois à prédominance masculine sans que cela soit considéré discriminatoire ». Six exceptions sont ainsi énumérées par la loi : l'ancienneté[11], l'affectation à des fins de formation (période de formation avec un salaire inférieur, stagiaires, apprentis…), la région à laquelle les salariés sont affectés (primes salariales en liaison avec le coût de la vie dans la région), la pénurie de main-d'œuvre qualifiée (jeu de l'offre et de la demande sur le marché du travail), le salaire étoilé[12] et enfin l'absence d'avantages à valeur pécuniaire justifiée par le caractère temporaire, occasionnel ou saisonnier de l'emploi (exemple principalement des avantages sociaux). Ainsi, dans le cas de la loi sur l'équité salariale du Québec (développée au chapitre 2), des exceptions existent au principe d'équité. Il est très intéressant de remarquer que la pénurie d'un type de main-d'œuvre peut constituer une de ces exceptions, ainsi le libre jeu de l'offre et de la demande en cas d'excès de demande est considérée extérieur au principe d'équité. D'autres politiques d'équité salariale peuvent différer de cette optique en incluant les pénuries de main-d'œuvre dans la méthode d'évaluation des emplois.

La place du marché constitue l'argument principal du débat sur la valeur comparable, elle soutient toute l'argumentation des opposants à la valeur comparable. Le tableau suivant dresse un bilan des points de divergence entre partisans et opposant des approches en termes de valeur comparable. Ce tableau est repris de Aaron et Lougy (1986).

Modalités d'approches des partisans et des opposants à la valeur comparable

Points de désaccords	Positions des partisans	Positions des opposants
Écart salarial	Les femmes reçoivent entre 60 et 65 % de ce que gagnent les hommes[13].	Pas de désaccord.
Explication de cet écart salarial	Une part de cet écart disparaît si on ajuste pour les horaires et d'autres facteurs comme l'éducation, l'âge. Le reste est de la discrimination.	Environ la moitié de l'écart peut être expliqué statistiquement. Il suffit d'ajuster non seulement pour les horaires mais aussi pour l'expérience et le temps passé hors du marché du travail. La différence est d'environ la moitié pour les jeunes travailleurs. Le reste peut être considéré comme une mesure des préférences des femmes pour certains emplois ou une mesure de l'ignorance des investigateurs, mais pas forcement de la discrimination.
Comment les marchés du travail fonctionnent	Les facteurs institutionnels sont importants dans la détermination des salaires : les marchés internes du travail sont utilisés pour le recrutement et la promotion ; les femmes sont concentrées dans certains emplois. L'offre et la demande et la flexibilité des salaires jouent	Les salaires sont principalement déterminés par l'offre et la demande ; ils sont flexibles et les marchés du travail s'ajustent pour que l'offre égalise la demande. L'objectif de maximisation des profits amène les employeurs à éliminer la discrimination.

[11] Cette exception concerne surtout les cas où la catégorie d'emploi masculine a un seul titulaire.
[12] Cette pratique existe en cas de reclassement d'une catégorie d'emplois, la baisse du taux de salaire associé à ce reclassement n'affecte que les nouveaux arrivants et non les anciens.
[13] Les estimations des écarts salariaux varient selon la période, le pays, le champ couvert….

	un faible rôle. Il y a une légère tendance de la concurrence à éliminer la discrimination.	
Le rôle de l'évaluation des emplois dans la détermination des salaires	L'évaluation des emplois fondée sur les caractéristiques des emplois peut mesurer la valeur des différents emplois pour l'employeur ; elle peut établir un classement ordinal, si non cardinal des valeurs des emplois.	L'évaluation des emplois est fondamentalement subjective. Le seul indicateur sérieux de la valeur d'un emploi est le salaire qu'un employeur est prêt à verser à une personne pour l'occuper.
Ce que la valeur comparable entraîne	Elle est appliquée entreprise par entreprise. Elle est utilisée dans les organisations syndicales et les négociations collectives. Dans le secteur public, les études d'évaluation des emplois devraient être utilisées de manière habituelle dans la détermination des salaires. Dans le secteur privé, l'évaluation des emplois devrait être promue et former la base pour les ajustements de valeur comparable. Les employeurs privés qui font des études d'évaluation des emplois doivent les suivre.	L'évaluation des emplois obligatoire dans les secteurs publics et privés peut être étendue à l'économie. La nouvelle législation ou les interprétations de la cour sur les lois existantes autorisent l'intervention en masse d'agences (régulation) ou de cours (en cas de litige) pour la détermination des salaires qui réduirait la liberté des employeurs pour l'établissement des salaires, seul ou à travers les négociations collectives, sujet à la discipline du marché.
Les effets de la valeur comparable	Des changements significatifs dans les salaires relatifs des emplois, mais en général peu d'effets sur les coûts salariaux (même si l'égalisation s'effectue à la hausse). Peu de déplacement d'emplois. Peu d'effets sur l'efficience de l'économie. Les coûts de l'élimination de la discrimination n'est jamais une excuse valide pour l'inaction. La valeur comparable réduit la ségrégation car des plus hauts salaires dans les emplois traditionnellement féminins encouragerait les hommes à vouloir les occuper.	Une augmentation étendue des salaires de millions d'emplois, avec en général des coûts importants. Une réduction majeure de l'efficience économique et une augmentation des prix. Des effets importants sur le chômage, particulièrement pour les travailleurs non qualifiés à bas salaires. La valeur comparable augmentera la ségrégation car des plus hauts salaires dans les emplois à prédominance féminine décourageront les femmes à en partir.

Source : H.J. Aaron et C.M. Lougy, 1986

Une distinction fondamentale entre partisans et opposants aux approches de valeur comparable n'est pas explicitement soulignée dans le tableau de Aaron et Lougy. Gunderson (1989) la souligne explicitement : c'est la division conceptuelle entre l'approche par l'individu de l'analyse de l'écart salarial utilisée par la plupart des économistes et l'approche par l'emploi de l'analyse utilisée par les études de valeur comparable. Les arguments autour du « choix » des femmes (« choix » d'emplois supposés moins pénibles, « choix » de spécialisation d'emplois et de formation ou encore « choix » pour des emplois plus facilement aménageables avec les responsabilités familiales…) obéissent à une explication des écarts

salariaux par les préférences individuelles. En opposition, l'approche de valeur comparable cherche à neutraliser ce phénomène de ségrégation et à établir un salaire équitable des emplois. Comme nous l'avons déjà souligné, les partisans expliquent que les préférences pour différents types d'emplois ou de décisions d'acquisition de certaines formes d'éducation ne doivent pas augmenter les différences salariales parmi des emplois de valeur comparable.

Les approches en termes de valeur comparable cherchent à déterminer ce que serait ou ce que devrait être le niveau de salaire de base en absence de discrimination. Mais, reprenant les propos de Killingsworth (1990), même si on est certain que la concentration des femmes dans les emplois à bas salaires résulte de phénomènes discriminatoires plutôt que des facteurs d'offre de travail et même si les emplois à bas salaires reçoivent le même nombre de points dans les procédures d'évaluation de l'emploi que les emplois à prédominance masculine à hauts salaires, cela n'implique pas forcement que ces deux types d'emplois recevraient le même salaire de base en l'absence de discrimination. Les différents arguments fondant ces réflexions sont ceux habituellement repris par les opposants à la valeur comparable : choix des femmes à occuper des emplois moins pénibles, concentration des femmes dans un nombre limité d'emplois provoquant une baisse du salaire d'équilibre, choix des femmes pour des emplois plus facilement aménageables avec les responsabilités domestiques en contrepartie de salaires moindres… les écarts salariaux persistants reposant alors sur le libre jeu de l'offre et de la demande sur le marché du travail selon les besoins en qualification. L'ensemble de ces arguments obéissent à une compréhension différente des écarts salariaux entre hommes et femmes reposant sur la notion d'inégalités justifiées principalement par des choix et préférences individuelles alors que l'approche de valeur comparable considère la ségrégation comme une donnée et cherche à établir en neutralisant ce phénomène un salaire « juste » des emplois et non des individus.

Les partisans de la valeur comparable expliquent alors que les préférences pour différents types d'emplois ou de décisions d'acquisition de certaines formes d'éducation ne doivent pas augmenter les différences salariales parmi des emplois de valeur comparable. Ils rejettent largement l'hypothèse que les forces du marché seraient les principaux déterminants des salaires. Ils ont alors souvent un conflit normatif avec les économistes qui soulignent l'importance des forces du marché dans la réduction de la discrimination et qui insistent sur le fait que les préférences individuelles doivent permettre d'avoir un effet sur les choix des emplois, dans une logique d'égalité des chances sur et à l'extérieur du marché du travail (Gunderson, 1989).

Cette distinction individu / emploi est ainsi au centre des débats et des conceptions des discriminations salariales entre hommes et femmes.

8.2. Quel impact sur le niveau macroéconomique d'emploi ?

Suite à l'évaluation des emplois, la vérification du principe « salaire égal pour un travail de valeur comparable » s'appuie sur la comparaison entre les valeurs des emplois obtenues suite à l'évaluation (conduisant aux niveaux de salaires minima) et leur niveau de salaire réel actuel. Cet exercice peut être plus ou moins instrumenté. Soit, il s'agit comme dans les différentes expérimentations étrangères simplement de rapprocher et comparer les cotations et les niveaux de salaire de chaque emploi et donc de vérifier si les emplois ayant le même niveau salarial obtiennent les mêmes cotations et si ceux ayant les mêmes cotations ont le même salaire. Soit, à partir de ces données, une régression linéaire peut être utilisée pour relier la valeur et le salaire réel des emplois. Cette technique peut permettre de mettre en

évidence les différences et de réfléchir au mode d'ajustement salarial le plus pertinent. Les points attribués aux emplois à l'aide de l'évaluation sont utilisés afin de réajuster les salaires des emplois sous payés par rapport à leur évaluation, principalement les emplois à prédominance féminine dans une optique de valeur comparable. Développées aux Etats-Unis, ces approches économétriques sont détaillées en annexe 1.

Par ailleurs, différentes conceptions se retrouvent dans les débats sur l'impact macroéconomique sur l'emploi, consécutif à la réduction des écarts salariaux par la hausse des salaires des emplois occupés majoritairement par des femmes. Mark Killingsworth (1990) conclut que les ajustements salariaux au Minnesota et à San José n'ont pas entraîné de pertes d'emplois pour les personnes concernées, mais ont provoqué une croissance ultérieure de l'emploi plus faible qu'en l'absence de mesure de valeur comparable. Elaine Sorensen (1994) montre également le succès de la politique de valeur comparable au Minnesota ; le rapport salarial femmes/hommes est passé de 72 à 80,5 % tout en ayant un effet négligeable sur l'emploi des femmes (le réduisant relativement de 1,7 %). Elle conclut que l'effet total de la valeur comparable sur l'emploi de l'Etat au Minnesota a été statistiquement non significatif. Les véritables « perdants » dans l'application de mesures de valeur comparable semblent alors être les personnes, particulièrement les femmes, cherchant à intégrer les emplois ciblés par les mesures.

Néanmoins, certains auteurs sont bien plus pessimistes. Helen Hugues (1998) cite le cas des centres de garde d'enfants comme l'exemple type où les risques de chômage suite à des mesures de valeur comparable sont les plus importants. Dans ce secteur et selon elle, des salaires plus élevés réduiraient la demande du fait de sa très forte élasticité et provoqueraient ainsi un effet « échelle » important et de nombreux licenciements.

Malgré les difficultés et divergences de mesure, une conclusion semble s'imposer ; les ajustements salariaux consécutifs à la valeur comparable ne semblent pas détruire directement des emplois mais quand ils ont un effet, c'est un effet sur le rythme de croissance de l'emploi des femmes (voir annexe 1 pour plus de détails).

9. Des points de vue d'experts complémentaires :

9.1. Philippe Denimal, sociologue du travail - consultant

De quelle « évaluation » parle-t-on ?
L'« évaluation des emplois », qui constitue l'objectif principal d'une grille de classification, consiste en un jugement porté sur les contenus de travail, indépendamment des qualités personnelles susceptibles d'être reconnues aux titulaires.

Une distinction majeure donne lieu aux deux principaux leviers a priori présents dans toute politique de rémunération :

1. Le système de classification qui reconnaît la qualification, la formation ou l'expérience, les connaissances ou compétences requises pour occuper l'emploi ou les savoir-faire qu'il est possible de formaliser.

Cette évaluation place sous la lentille du microscope des éléments touchant au travail humain, par nature soumis à la subjectivité, mais qu'il est possible d'objectiver, au travers de la formalisation des actions factuelles et des savoir-faire requis.

Si les descriptifs du travail (fiches emploi, définition de fonction…) sont fidèles pour l'essentiel aux emplois réels et que la méthodologie d'évaluation ne laisse pas de marges de manœuvre excessives, la reconnaissance des contenus du travail peut se faire dans des conditions d'objectivité satisfaisantes.

2. Le dispositif d'appréciation individuelle qui reconnaît pour sa part les capacités de la personne titulaire d'un emploi, qu'il s'agisse de sa manière de travailler, de ses comportements professionnels, de sa performance individuelle évaluée à travers l'atteinte de ses objectifs par exemple, de la qualité de ses coopérations, ou encore de son « mérite ».

Cette évaluation, jugement porté sur une personne, est de fait soumise à la perception humaine de comportements humains. Il peut en résulter une très grande subjectivité. Le dispositif qui préside à cette évaluation doit donc être particulièrement exigeant, cadré, précis, de telle sorte que la part de subjectivité, inhérente à l'exercice, soit réduite et n'engendre pas d'abus ou d'effets pervers.

On voit bien - à supposer que les entreprises respectent cette distinction - que le premier élément laisse une marge d'interprétation moins grande que le second. Nous pourrions même souhaiter que l'évaluation des emplois ait plus de poids que l'appréciation individuelle pour rendre l'évaluation globale plus objective.

Mais le premier outil ne détermine que des niveaux de salaire minima tandis que le second, qui permet les augmentations salariales individuelles, conduit aux salaires réels.

Les deux leviers sont donc complémentaires et nécessaires, sauf à préférer que seuls les contenus d'emplois soient reconnus et qu'ils déterminent eux-mêmes les niveaux de salaire réels de chacun. Peu de salariés se satisferaient de cette solution égalitariste et la gestion des ressources humaines en serait bien sûr affectée : on ne gère pas des pions mais bien des hommes et des femmes avec leurs talents, leurs capacités, leurs potentiels, leurs limites, leurs souhaits, etc.

Nous allons détailler dans quelles conditions l'évaluation des emplois peut constituer un facteur d'égalité ou au contraire peut générer des discriminations de genre. La confusion entre les dispositifs que nous venons d'évoquer constitue l'un des risques principaux. Des travers intrinsèques à la méthode d'évaluation peuvent éventuellement aussi, de manière indirecte, porter préjudice à l'égalité entre hommes et femmes. Il nous restera à évoquer la situation dans laquelle les conditions sont réunies pour favoriser équité entre tous et égalité de genre.

Des discriminations potentielles lorsque « tout est dans tout »

L'on sait bien que, dans les entreprises, quels que soient le secteur ou la taille, les expressions utilisées, le « copinage », la « note de gueule », la « cote d'amour » ou la « promotion canapé » rendent compte de l'insuffisante objectivité, très fréquente, en matière d'appréciation individuelle.

Certes, tel n'est pas le sujet de la présente étude. Mais nous savons aussi que les deux leviers évoqués sont susceptibles d'être mêlés en un seul et même outil et qu'il comporte dès lors non seulement une plus grande part de subjectivité mais aussi un risque de confusion extrême.

Certaines entreprises estiment avoir plus d'intérêt à « donner du relief » à la classification, jugée par trop contraignante et trop rigide, en la combinant à l'évaluation personnelle : c'est notamment le cas des déclinaisons de type « débute, maîtrise, confirmé, expert » qui laisse entendre qu'il ne s'agit plus forcément seulement de l'évaluation des contenus du travail mais aussi de la manière de tenir l'emploi et des capacités personnelles du titulaire.

C'est alors le système global, outre qu'il ne permet plus l'utile et pédagogique distinction, qui est pollué par des éléments subjectifs qui auraient pu être circonscrits à la seule appréciation individuelle et dont les effets auraient pu être atténués plus aisément.

Ainsi, quelle que soit l'objectivité de la méthode mise en œuvre pour évaluer les emplois, des formes multiples de discrimination peuvent naître des éléments relatifs à l'évaluation des salariés eux-mêmes. Le caractère subjectif de cette dernière est de nature à générer des différences de traitement éventuellement en relation avec des faits ou éléments étrangers à la qualité du travail produit et, le cas échéant, en relation avec le genre.

La « disponibilité » peut par exemple faire partie des éléments d'appréciation, générant de fait des formes de discrimination entre hommes et femmes. Il convient d'ailleurs d'être vigilant, la trop fameuse disponibilité pouvant également figurer dans certains descriptifs d'emplois.

Dans un grand organisme parapublic à multiples établissements, chaque emploi repère[14] fait l'objet d'une formalisation et un niveau de qualification est affecté en fonction d'une analyse des activités de l'emploi au travers de critères (technicité, gestion, animation, communication, connaissances requises, notamment).

L'affectation d'un « niveau de qualification » dans la grille de classification donne lieu à un « coefficient de base » puis, à l'issue d'un « stage probatoire », à un « coefficient de carrière ». Le salaire minimum est calculé au moyen de ces coefficients et d'une valeur de point régulièrement négociée.

Une progression est en outre possible sur la base du « degré de développement professionnel » du titulaire au sein de son emploi. Ce degré exprime « la reconnaissance, en termes de rémunération, de la mise en œuvre d'un ensemble de savoirs, savoir-faire, nécessaires pour maîtriser une situation de travail donnée. Il renvoie à des exigences professionnelles personnelles, se distinguant du niveau de qualification qui, lui, se définit par rapport aux activités de l'emploi considéré ».

Il s'agit bien d'évaluer « la possession effective par le salarié de l'ensemble des savoir-faire identifiés pour le degré considéré » c'est-à-dire les « compétences professionnelles personnelles propres à un salarié »[15].

Le salarié bénéficie alors d'échelons à l'intérieur du niveau de qualification auquel l'emploi est rattaché. Les échelons correspondent à autant de salaires minimums, naturellement supérieurs au salaire minimum de l'emploi.

°

Les degrés renvoient à une évaluation qui se distingue de la stricte reconnaissance du contenu du travail, ils correspondent à une logique d'attribution qui n'est pas la même et échappent alors à l'effort d'objectivité dont peut se prévaloir, en principe, le système de classification.

[14] La notion d'emploi repère renvoie à la « maille » permettant de décrire les situations professionnelles, ni trop proches des réalités de travail de chacun (un descriptif d'emploi = une situation de travail personnelle) ni trop éloignées au point de devoir procéder par assimilation pour attribuer un emploi à un salarié (un descriptif d'emploi = une grande diversité de situations de travail).

[15] Guide d'application du protocole d'accord relatif à la classification des emplois. C'est nous qui soulignons.

Des discriminations indirectes possibles lorsque la méthode d'évaluation est biaisée
Lorsque le système de classification est isolé du dispositif d'appréciation individuelle, comme il est souhaitable donc, il peut être porteur d'un autre travers en termes de discrimination.

Les méthodologies classificatoires les plus fréquentes consistent à utiliser des critères – les « critères classants »– pour produire une évaluation ou une « cotation » dans un souci d'objectivité, avec l'acceptabilité sociale et la pertinence requises.

Ces critères sont nés dans les années 70 à l'occasion des négociations dans la branche professionnelle de la métallurgie, pour tenter d'améliorer les grilles « Parodi » qui avaient constitué une avancée sociale majeure au sortir de la guerre mais qui ne correspondaient plus vraiment aux objectifs de compréhension et de lisibilité auxquels aspiraient de plus en plus les salariés, au premier rang desquels se trouvaient leurs représentants syndicaux[16].

L'évaluation au moyen de critères classants, idée importée des Etats-Unis[17], a été jugée satisfaisante par l'ensemble des partenaires sociaux au fil du temps[18]. La négociation consiste à se mettre d'accord sur la procédure d'évaluation des emplois et non plus d'emblée sur le classement de ces emplois en fonction des simples appellations.

Une analyse est donc produite sur la base de ces critères. Qu'il existe de surcroît, ou non, une méthode de cotation quantitative associée ne change pas fondamentalement la suite de notre propos : le résultat est l'affectation de chaque emploi dans une catégorie (ou groupe, classe, niveau) au moyen d'arguments tangibles et partagés.

Parmi les critères les plus utilisés, de manière plus ou moins détaillée, nous trouvons les connaissances (technicité, complexité, conception, formation ou expérience requise…), l'autonomie (initiative, latitude d'action…), l'exigence relationnelle (échanges, communication, négociation…), la responsabilité d'encadrement (supervision, tutorat, animation, encadrement fonctionnel ou hiérarchique…), la contribution (objectifs et résultats de l'emploi, champ d'investigation, impact…).

L'objectif est de multiplier les regards portés sur un même objet (l'emploi) et de pouvoir comparer les emplois les uns par rapport aux autres au moyen de ces critères qui doivent s'appliquer à toutes les situations de travail du périmètre concerné. Ainsi, en n'omettant pas de caractéristiques importantes pour chacun des emplois, l'ambition est de rendre plus objective et plus intelligible l'évaluation.
Si le choix de ces critères n'est pas neutre, il peut être établi que, puisqu'ils s'appliquent par construction à tous les emplois, indépendamment des personnes, ils ne peuvent a priori être suspectés d'aucune discrimination de genre.

La discrimination indirecte peut venir de la combinaison de deux facteurs concomitants : l'absence d'un critère important qui aurait pour conséquence de minorer les évaluations d'une catégorie particulière d'emplois et le fait que cette catégorie soit à prédominance féminine.

[16] DENIMAL (Philippe) : *Classification - Qualification - Compétences. Pour des actions sur l'organisation et le dialogue social*, Editions Liaisons, 2004, 255 p.
[17] Les premiers développements datent du début du siècle.
[18] L'hostilité syndicale d'origine reposait essentiellement sur l'attachement aux grilles antérieures héritées de périodes politiques et sociales majeures (1936 et 1945). Désormais, ce sont quelques-uns des cabinets conseil qui commercialisent des méthodes de classification qui mettent en avant la vétusté, l'archaïsme ou la complexité des critères en proposant d'autres façons, plutôt contestables et pas moins complexes, de réaliser l'évaluation.

L'utilisation – ou la survalorisation – d'un critère est d'ailleurs susceptible d'avoir des conséquences semblables : la prise en compte des conditions de travail (contraintes physiques, environnement de travail) proposée par au moins un cabinet conseil à notre connaissance, ne peut-elle pas valoriser les emplois à prédominance masculine et donc par conséquent dévaloriser les emplois à prédominance féminine ?

L'opinion dominante est désormais heureusement largement structurée autour de l'idée que la pénibilité ou de mauvaises conditions de travail doivent faire l'objet d'une indemnisation et non être intégrées dans l'évaluation au même titre que les connaissances, l'autonomie ou les responsabilités.

Sur ce point, plusieurs arguments peuvent être avancés[19] :

« Un argument d'ordre méthodologique d'abord : le principal fondement des critères repose sur leur caractère complètement transversal, c'est-à-dire qu'ils doivent concerner tous les emplois, être utilisables pour chacun d'eux et revêtir un sens dans leurs différents niveaux. Or, cela apparaît spontanément assez difficile à obtenir avec les conditions de travail qui sont de nature si différente d'un type d'emploi à un autre que l'on ne peut parvenir à bâtir une échelle commune. La comparaison de contraintes s'imposant à deux emplois appartenant à deux métiers différents au sein d'une même entreprise semble en effet relever du défi.

L'argument économique consiste à mettre en relation le caractère plutôt irréversible d'une évaluation d'emploi avec la possible atténuation ou disparition des sujétions ou des contraintes physiques particulières. Le niveau de salaire – et de classification – faisant partie des éléments du contrat de travail, l'on ne voit pas bien de quelle manière il serait possible de remettre en cause un niveau obtenu du fait des mauvaises conditions de travail intégrées dans la détermination dudit niveau… Le cas échéant, il apparaît en revanche cohérent et légitime de revenir sur l'affectation d'une prime, clairement identifiée comme une indemnisation des conditions de travail contraignantes, lorsque celles-ci disparaissent.

On peut aussi avancer un argument gestionnaire : si les conditions de travail, qui évoluent a priori assez vite, figurent dans les descriptifs d'emplois, cela oblige à reprendre fréquemment lesdits documents. Autant il paraît possible et essentiel de modifier descriptions et évaluations d'emplois lorsqu'il y a un changement important dans l'organisation du travail, autant cela semble lourd et vain de vouloir procéder de la sorte pour les sujétions.

Un argument légal pourrait même être évoqué dans la mesure où la prise en compte d'un critère relatif aux conditions de travail pourrait avoir pour conséquence indirecte de générer une discrimination de genre puisque les emplois concernés par les contraintes pourraient n'être confiés qu'à des salariés de l'un ou l'autre sexe en fonction des situations.
Il y a enfin un dernier argument qui est plutôt d'ordre moral ou éthique : n'y a-t-il pas une contradiction entre le fait d'« officialiser » de mauvaises conditions de travail en les évaluant conjointement avec les critères d'exigences et le fait de mener une politique volontariste visant à les réduire ou à les supprimer ? Cette dernière démarche conserve-t-elle quelque crédibilité lorsque les conditions de travail font partie intégrante de l'évaluation et de la classification des emplois ? »

[19] *Op. cit.*

Dans ces différents cas de figure – recours à un critère non pertinent, survalorisation d'un critère, absence d'un critère important –, ce sont les insuffisances de la méthodologie d'évaluation qui, combinées à un élément factuel – la forte féminisation d'une catégorie d'emploi ou à l'inverse la forte présence masculine –, génèrent une différence de traitement entre hommes et femmes. Même si cette différence de traitement ne s'exprime qu'en termes de salaire minimum – et non de salaire réel –, l'incidence peut n'être pas négligeable.

La branche professionnelle des hôtels, cafés, restaurants (CCN 30 avril 1997) a retenu comme critères dans sa classification : les compétences (expérience et/ou formation requises), le contenu de l'activité (nature et degré de difficulté des travaux à exécuter), l'autonomie (degré de liberté dont le salarié dispose dans la réalisation de son travail (consignes, instructions, directives reçues), étendue du champ d'autonomie en rapport avec la fréquence des contrôles et interventions hiérarchiques) et la responsabilité (responsabilité devant son hiérarchique de ses propres travaux, le cas échéant responsabilité des travaux de ses propres collaborateurs). Comment expliquer que, dans un secteur aussi sensible aux relations que les hôtels, cafés, restaurants, le critère d'exigence relationnelle ne soit pas évoqué et ne participe donc pas à la hiérarchisation des emplois de la branche ?

Nous ne sommes pas en mesure de faire état de métiers à prédominance féminine dans cette branche professionnelle pour étayer notre hypothèse qui demeure donc pour l'instant théorique.

Mais s'il existait un type d'emploi particulièrement concerné par le contact avec le public et principalement tenu par des femmes, nous ne pourrions que constater la dévalorisation de ces emplois et, consécutivement, l'impact négatif sur le niveau de salaire des femmes *d'un point de vue général* (puisqu'il est exact que les hommes de cette catégorie d'emploi seraient également impactés).

°

Même si diverses raisons peuvent expliquer l'absence d'un critère ou d'un autre, force est de constater que l'incidence n'est pas neutre dans le domaine qui nous occupe et que des discriminations peuvent bel et bien naître de ce biais, ou s'en trouver renforcées.

Des discriminations impossibles ? lorsque la classification se fonde sur les contenus stricts du travail et sur une méthodologie rigoureuse

Il apparaît dès lors que l'égalité professionnelle hommes/femmes est favorisée lorsque :

1. La classification est entendue comme un processus d'évaluation autonome (mais néanmoins en lien avec les autres dispositifs) en ce qu'il peut être objectivé et rendre compte des emplois indépendamment des salariés qui sont titulaires des emplois.

2. La méthodologie classificatoire est exempte d'effets pervers qui pourraient conduire à défavoriser une population à prédominance féminine au profit (ou pas d'ailleurs) d'une autre à prédominance masculine et créer ou accroître de fait des écarts salariaux.

Dans cette entreprise relevant de l'économie sociale, un accord sur une nouvelle grille de classification, fondée sur critères évaluant des activités/compétences destinées à recomposer des situations de travail réelles, a été signé avec les trois organisations syndicales présentes (CGT, CFDT, CFTC).

Celui-ci repose sur cinq critères : technicité, autonomie, relationnel, moyens et ressources (responsabilité), contribution (impact), tous évalués en six niveaux et non pondérés. Une cotation est produite pour chaque activité puis, en fonction de la maîtrise des activités par les salariés, il résulte une évaluation des situations de travail réelles. Une commission de suivi paritaire existe pour traiter les recours, les insatisfactions individuelles ou les problèmes de portée générale.

Au-delà de cet accord, un dispositif d'appréciation individuelle a été conçu dans le prolongement des travaux de classification.

Des indicateurs précis ont été formalisés, tant pour évaluer la qualité du travail que pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés antérieurement.

Il est à noter que la notion de « disponibilité » n'apparaît pas dans ces indicateurs…

°

Les conditions sont ici réunies pour favoriser d'équitables évaluations (des emplois et des personnes) sans générer aucune forme de discrimination… du moins sur le papier : même en sensibilisant fortement et en formant toute la ligne hiérarchique aux bonnes pratiques en matière d'évaluation individuelle, comment imaginer que chaque encadrant respecte en tout point l'équité dans les décisions salariales qu'il est amené à prendre ?

9.2. Michel Miné[20] juriste (CNAM)

Définitions juridiques des compétences et de l'évaluation :
Je me situe dans la perspective de voir comment le droit aujourd'hui interroge ce pouvoir d'évaluation de l'employeur. Mais nous pourrions voir ce pouvoir d'évaluation plus largement et même parfois parmi des syndicalistes, et bien il peut y avoir un certain nombre de stéréotypes qui sont à l'œuvre.

Je crois que cette question d'évaluation est notamment à relier à la question de l'organisation du travail qui m'apparaît tout à fait centrale et qui est une question difficile. C'est-à-dire qu'en règle générale nous travaillons sur les conséquences de l'organisation du travail : le temps de travail, les rémunérations… nous travaillons sur des tas de choses fort importantes mais nous n'allons pas dans la fabrication, au cœur de la fabrique, qui est l'organisation du travail. Evidemment à partir du moment où nous parlons d'évaluation des compétences, nous sommes au cœur de l'organisation du travail.

Nous allons employer le terme « compétences », chacun est peut-être habitué à employer le terme de « qualifications », donc je vais essayer de trouver une source juridique en la matière. En fait, il n'y en pas beaucoup. Nous avons là une recommandation de l'organisation internationale du travail assez récente puisqu'elle date de 2004, et cette recommandation nous dit que : la compétence recouvre la connaissance, les aptitudes professionnelles, le savoir faire maîtrisé et mis en œuvre dans un contexte spécifique. Le terme de qualification, lui, se réfère à une expression beaucoup plus formalisée, les aptitudes professionnelles qui sont reconnues au niveau d'un secteur national ou international notamment dans des conventions collectives.

Par rapport à ces compétences qui vont déterminer la place dans l'organisation du travail dans l'entreprise et qui vont déterminer la rémunération, la possibilité de se former, la possibilité d'avoir une promotion, et **bien qui évalue ces compétences** ? Et bien tout le monde le sait c'est l'employeur. Alors l'employeur évalue ces compétences en fonction de son pouvoir de fait, c'est évidemment lui qui décide de contracter, de conclure le contrat de travail. Mais je veux attirer votre attention sur le fait que ce pouvoir de fait de l'employeur est également devenu un pouvoir juridique et ce depuis assez peu de temps puisque la première décision qui le dit formellement est une décision du 10 juillet 2002. Dans une décision de la Cour de

[20] Nous reprenons ici ses propos lors de son intervention à la journée d'études du 15 avril 2008. Source : extrait du compte-rendu de la journée d'études « évaluation des emplois et égalité salariale entre les femmes et les hommes » – 15 avril 2008 (voir en annexe).

Cassation, la chambre sociale, donc l'instance judiciaire la plus élevée en France, le juge vient nous dire : l'employeur tient de son pouvoir de direction, né du contrat de travail, le droit d'évaluer le travail de ses salariés. **L'employeur n'évalue pas les salariés, l'employeur évalue le travail des salariés.** Ce n'est pas la même chose.

L'employeur va évaluer en cours d'emploi, il va évaluer quand va se poser la question d'une promotion, cela est évidemment une question importante, il va évaluer au regard des besoins de formations, il va évaluer si le salarié a réalisé ses objectifs, et là nous avons un premier élément déjà, c'est que jadis quand le salarié n'atteignait pas ses objectifs fixés par l'employeur et bien le juge disait : le salarié n'a pas atteint ses objectifs, l'employeur est en droit de supprimer une prime, l'employeur est en droit de le licencier.

Depuis des arrêts du 30 juin 1999, la jurisprudence nous dit que c'est peut être un petit peu plus compliqué. Il faut regarder si les objectifs ont été discutés, s'ils sont réalistes au regard des moyens mis à la disposition du salarié, s'ils tiennent compte d'un certain nombre d'évolutions, par exemple l'évolution du marché. Cela veut dire que le fait de ne pas atteindre ses objectifs en soi ne constitue pas un motif de licenciement.

Alors cette évaluation patronale des compétences se prétend objective et je suis parfois amusé au deuxième degré quand je vois dans un certain nombre d'accords signés par des directions d'entreprises et par les organisations syndicales, ces formules selon lesquelles, nous pouvons admettre qu'il y a eu un certain nombre de dérives et de discriminations, mais maintenant c'est promis, c'est juré, la promotion, l'accès aux emplois, se fera sur la base d'une évaluation objective des compétences. Et tout le monde signe. Personne ne s'interroge sur le fait de savoir si cette évaluation est si objective que cela. Derrière cette appréciation dite objective se cachent des appréciations subjectives et j'insiste qui ne sont pas forcement porteuses d'attention sexistes ou autres. Elles sont liées à des modèles culturels, sociologiques et c'est une des raisons pour lesquelles nous avons autant de mal à mettre en œuvre le droit. Le droit est en avance sur les mentalités dans un certain nombre de lieux. Dans un arrêt du 09 avril 2002, c'est une question qui est en train d'émerger, le juge nous dit : l'évaluation ne peut reposer que sur les critères objectifs. Juridiquement qu'est-ce que cela veut dire les critères objectifs ? La question tout à fait iconoclaste qu'il faut se poser : évidemment l'employeur a le pouvoir juridique d'évaluer le travail de ses salariés. A priori, cela, nul ne le conteste. Mais est-ce que l'employeur a la compétence technique pour évaluer le travail de ses salariés ? Nous pouvons sérieusement nous interroger lorsque nous regardons un certain nombre de décisions qui ont été rendues dans des affaires importantes.

Des exemples de jurisprudence :
Premier terrain le fameux : « A travail égal, salaire égal ». Cette formule ne fait pas référence à ce que sont les personnes et nous avons en particulier 2 décisions. La première importante date du 29 octobre 1996, je cite des noms parce que derrière les décisions de justice il ne faut jamais oublier qu'il y a des personnes qui ont décidé de mettre en œuvre le droit ou en tout cas qui ont essayé que soit mis en œuvre le droit, donc cette décision a été tenue grâce à une salariée qui s'appelle Mme C. ce n'est pas qu'une histoire entre femme et homme, c'est une question qui se pose dans une entreprise à Toulouse où 4 secrétaires de direction ont en fait 3 niveaux de rémunérations différents. Une salariée qui est nettement plus rémunérée que les autres, deux au même niveau, et Mme C. qui vient d'arriver, est nettement moins rémunérée que ses collègues. Elle saisit le juge, et le juge va demander à l'employeur de justifier - c'est le mot important aujourd'hui en droit du travail, la justification - le juge va demander à l'employeur de justifier cette différence de rémunération. L'employeur va expliquer qu'il y a

une différence de rémunération parce que certains salariés ont plus d'ancienneté. Le juge admet cet argument mais en fait nous nous apercevons que ces salariés qui ont plus d'ancienneté bénéficient déjà d'une prime d'ancienneté. Si nous mettons de côté la prime d'ancienneté, pourquoi y-a-t-il une différence de rémunération ? L'employeur n'arrive pas à démontrer la différence de valeur du travail. Cet arrêt du 29 octobre 1996 est important parce que c'est la première décision en France de mise en œuvre de la règle : à travail égal, salaire égal. 1996, alors que la loi date de 1950 ! Bien évidemment, cette décision a donné lieu depuis à une jurisprudence extrêmement importante pour savoir si les salariés dans une situation identique - nous ne sommes pas ici dans une situation comparable - doivent percevoir la même rémunération.

Revenons maintenant sur un terrain plus fécond, le terrain « à travail de valeur égale, salaire égal ». Dans la plupart des situations, les femmes et les hommes ne font pas le même travail, et lorsque les femmes et les hommes sont dans les mêmes fonctions, ils ne font pas le même travail. Par conséquent, si nous en restons à la formule : « à travail égal, salaire égal », nous en restons à des travaux identiques qui n'existent pas. Donc on ne voit pas de discrimination. Cette formule de « à travail de valeur égale, salaire égal », date de la constitution de l'organisation internationale du travail à Versailles en 1919. Voyez, c'est un scoop. Quant on vous dit : à oui, c'est nouveau, il faut apprécier la valeur du travail, c'est compliqué. Bien sûr depuis 1919, personne n'a réfléchi, on n'a pas produit de texte, il n'y a pas eu de jurisprudence, il n'y a pas d'études, on démarre. Non, on ne démarre pas.

Cette formule de « à travail de valeur égale, salaire égal » a été reprise dans 2 conventions de l'organisation internationale du travail, la convention n° 100 qui concerne l'égalité de rémunération entre femmes et hommes et la convention n° 111 qui concerne l'ensemble des discriminations et qui datent de 1951 et de 1958. Ces textes ont été transposés tardivement dans la loi française en 1972. Enfin, ça y est, c'est construit. Que constatons-nous ?
Nous avons **en 1988, un arrêt de la chambre criminelle de la Cour de Cassation** et en 1990 un autre arrêt de la chambre criminelle de la cour de cassation qui concerne la société X. De quoi s'agit-il ? Dans cette entreprise, les discriminations étaient liées au fait que les intitulés de postes n'étaient pas les mêmes pour les femmes et pour les hommes qui occupaient les mêmes tâches. Lorsque l'on regardait, selon la formule de la jurisprudence, les fonctions réellement exercées, et bien ces fonctions étaient tout à fait comparables. Un autre élément pour tenter d'expliquer la différence était de parler de la **polyvalence**. L'employeur disait : les salariés hommes sont polyvalents, les femmes ne le sont pas. Mais lorsque l'on regardait cette polyvalence c'était tout simplement le fait de passer sur des machines différentes mais qui relevaient exactement de la même technicité. Il n'y avait donc pas de véritable polyvalence. Là encore, l'entreprise ne peut pas démontrer une différence de valeur du travail.

L'affaire du 19 décembre 2000, (les dates sont intéressantes parce que ce n'est pas très ancien), c'est un contentieux qui est en train de se développer à partir de démarches individuelles, c'est-à-dire des salariés qui considèrent que puisque dans l'entreprise la mobilisation du droit a l'air si difficile, ils vont saisir à l'extérieur le juge, c'est un arrêt du 19 décembre 2000 qui concerne un laboratoire de photos et là un certain nombre de salariés hommes et femmes qui travaillent ensemble dans les mêmes ateliers, sur un certain nombre de machines et les hommes sont à peu près tous au coefficient 185 et les femmes sont toutes au coefficient 165. Il y a donc une différence importante. L'employeur dit : les femmes et les hommes ne sont pas au même coefficient parce que tout simplement les femmes ne travaillent pas sur un certain nombre de machines qui sont plus complexes et seuls les hommes

travaillent sur ces machines. Argument assez classique. Ce qui est intéressant dans les éléments qui vont être produits par les salariés c'est que l'on va s'apercevoir que justement les femmes très régulièrement allaient travailler sur ces machines dites plus complexes parce que parfois il y avait un surcroît de travail, parce que parfois des collègues masculins n'étaient pas là, etc. En fait, ce qui est intéressant c'est que le juge va analyser l'organisation réelle du travail et non pas l'organisation telle qu'elle a été conçue de manière officielle. Le juge va dire au regard des fonctions réellement exercées, démontrer qu'il y a une différence de valeur du travail. Là encore l'entreprise ne parvient pas à faire cette démonstration.

Autre cas, une première décision de la **Cour d'appel de Toulouse du 17 mars 1995**, ou là encore le Conseil des prud'hommes et ensuite la Cour d'appel se sont basés sur la jurisprudence européenne en 1995. De quoi s'agit-il ? Une salariée est embauchée dans une entreprise de publicité, elle occupe un certain nombre de fonctions, et son entreprise va quitter son lieu de travail, et elle va apprendre qu'un collègue masculin a été embauché. Donc, ces deux personnes n'ont jamais travaillé ensemble. Nous sommes donc dans une succession de personnes sur un poste. Mais pour parler brutalement, quelque chose reste en travers de la gorge de cette femme. Quant elle a été embauchée en 1988, elle avait 5 000 francs par mois et son collègue a été embauché 14 000 francs par mois. Elle saisit donc le Conseil des prud'hommes et l'affaire va devant la Cour d'appel. Ils occupent le même emploi mais ne font pas exactement le même travail parce que les hommes et les femmes ne font pas le même travail pour des tas de raisons mais le juge qui a dû se former, n'en reste pas à ce détail. Le collègue masculin qui a été embauché parle couramment l'anglais, ce qui n'était pas le cas de la salariée, et il a un diplôme que la salariée n'avait pas. Mais l'expérience professionnelle est comparable. L'ancienneté dans l'emploi ne peut pas être prise en compte puisque dès l'embauche il y avait la différence de rémunération. Ce qui est très intéressant c'est que le juge au regard des fonctions réellement exercées va nous dire : c'est vrai qu'il a ce diplôme et parle couramment l'anglais mais ce sont des aptitudes dont on n'a pas besoin dans cette fonction. Par conséquent, ce que vous avancez pour essayer de justifier la différence de rémunération n'a pas de caractère pertinent. Par conséquent, la salariée a obtenu un rappel de salaire en la matière. Donc cela veut dire que lorsque l'on a des comparaisons dans le temps, il est possible de mettre en œuvre cette méthode.

Finalement, l'employeur, dans toutes ces affaires, ne passe pas le test. C'est-à-dire que le juge nous rappelle, dans cette jurisprudence, que l'employeur a le pouvoir d'évaluer et personne ne le conteste. Mais que ce pouvoir d'évaluer n'est pas discrétionnaire. C'est quelque chose de tout à fait important, **c'est-à-dire que le jugement d'aptitude que formule l'employeur va être contrôlé**. Aujourd'hui, il est contrôlé uniquement par le juge et nous pouvons imaginer, évidemment, d'autres schémas. Enfin il est contrôlé par le juge quand quelqu'un décide de saisir le juge. Ce qui veut donc dire dans une formule ramassée que **le juge évalue l'évaluation de l'employeur**. Ce point est extrêmement important. Ce pouvoir d'évaluation, la question qui est posée est au regard de ces résultats, qui ne sont pas tout à fait convainquant, ce pouvoir d'évaluation ne mériterait-il pas d'être régulé, encadré, comme c'est le cas dans d'autres domaines ? Au regard à la fois de sa finalité, quel est l'objectif de l'évaluation et également au regard des techniques misent en œuvre ?

Le rôle des instances représentatives du personnel

Les délégués du personnel ont un droit d'alerte en cas d'atteinte ou de risque d'atteinte aux droits des personnes ; le comité d'entreprise doit être consulté sur les méthodes et les techniques d'évaluation des salariés ; le comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) a aussi une compétence sur la politique d'évaluation des salariés (en lien

avec les conditions de travail, voir arrêt du 28 novembre 2007)… Les délégués du personnel peuvent faire, les membres du comité d'entreprise peuvent faire, les représentants du personnel au CHSCT peuvent faire… oui mais en ont-ils vraiment envie ? Est ce qu'ils savent le faire ? Et là, nous nous heurtons à une question importante c'est que nous n'avancerons pas sur la question de l'action contre les discriminations si les acteurs dans l'entreprise n'apprennent pas à lire les discriminations. Il y a des discriminations qui sont évidentes mais il y en a qui ne le sont plus parce qu'elles sont banalisées, nous sommes habitués. **Je repense à une entreprise où les femmes qui rentraient avec un BTS de secrétaire de direction étaient classées employées et les hommes qui rentraient avec un BTS de mécaniciens étaient classés techniciens et c'était normal**. Il a fallu des années pour que cette chose tout à fait anormale apparaisse comme anormale.

Il faut donc que les acteurs soient formés à lire ces discriminations cachées, banalisées, ou qui remettent en cause les modèles culturels. Lorsque l'on regarde par exemple la multi-dimensionnalité de l'emploi de secrétaire d'une manière un petit peu rationnelle on s'aperçoit que c'est un travail un peu différent de l'image qu'en ont certains.
D'autre part, il faut que ces acteurs soient porteurs de l'exigence civique d'égalité entre les hommes et les femmes parce que si l'on vous confie des pouvoirs mais qu'en fait vous ne souhaitez pas les mettre en œuvre cela ne produit pas grand-chose. Et puis, même si ce n'est pas une garantie, il faut que les premières concernées soient présentes dans ces lieux. Il faut que dans les comités d'entreprises, les CHSCT, les délégations syndicales, il y ait, certains sociologues utilisent ce chiffre, il y ait au minimum 1/3 de femmes. Ce n'est pas une garantie mais c'est un seuil à partir duquel la parole n'a plus tout à fait le même statut.

Deux leviers d'action :
Les grilles de classification doivent faire l'objet de négociation collective de branches au minimum tous les 5 ans. J'attire votre attention sur le fait que ces grilles de classification ne peuvent pas faire l'objet de dérogations défavorables au salarié par accord d'entreprise, même après la loi de Fillon 3 de 2004. Il n'est pas possible de déroger par accord d'entreprise à ces grilles. Le juge européen dans un arrêt du 1er juillet 1986, nous a dit que dans cette grille de classification il fallait prendre en compte les critères qui tiennent compte du travail réalisé par les hommes et par les femmes et qu'il fallait veiller à ce que ces critères n'aient pas d'effets défavorables à l'égard des femmes. Le juge communautaire dans un arrêt du 17 octobre 1989 est venu nous dire que dans les grilles de classification, évidemment on peut tenir compte de la polyvalence, de la disponibilité en temps, mais qu'il faut justifier en quoi c'est pertinent au regard des fonctions qui sont réellement exercées, de manière matériellement vérifiable. Donc cela veut dire que lorsque l'on va travailler sur les grilles de classification, il faut avoir ces exigences d'égalité notamment entre femmes et hommes au regard des fonctions qui sont réellement exercées. Bien évidemment cela demande un travail préalable de ceux qui vont négocier et si ce travail n'a pas lieu, ils vont reproduire le modèle en se basant éventuellement sur des exigences en matière d'augmentation de rémunération évidemment qui sont pertinentes qui sont justifiées mais qui maintiennent l'écart.

Il faut quand même bien à un moment donné rentrer dans le cœur de la fabrique pour comprendre pourquoi cet écart de 25 % ne se réduit pas. Pourquoi malgré toutes ces lois l'égalité n'est pas atteinte ? C'est bien parce qu'il faut notamment s'attaquer à ces modèles qui trouvent place notamment dans les grilles.

L'appréciation objective des compétences, et bien il faut retravailler dans les entreprises, sur les accords d'entreprises qui ont été signés ou qui sont en cours de négociation, sur cette question de l'appréciation objective des compétences.
C'est quand même extraordinaire de constater que dans l'accord national interprofessionnel du 1er mars 2004 qui a été étendu par arrêté du Ministre, qui a donc force réglementaire comme pourrait l'avoir un décret, l'ensemble des organisations d'employeurs reconnaît **qu'il n'y a pas d'aptitude innée des salariés**. Que ces soit-disant aptitudes innées des salariés constituent des compétences. Reste encore à franchir le pas de la compétence à la qualification. Par rapport à des modèles culturels, il y a là un pas essentiel qui a été franchi.

CHAPITRE 2
ENSEIGNEMENTS DES DIFFERENTES EXPERIMENTATIONS ETRANGERES D'EVALUATION NON DISCRIMINANTE DES EMPLOIS

Afin de réduire des écarts salariaux entre hommes et femmes, différents pays ont mis en place, avec plus ou moins de succès, des systèmes d'évaluation non discriminante des emplois. Certains États des États-Unis, le Canada, la Suisse, l'Australie et plus récemment la Belgique ont expérimenté cette logique de valeur comparable. Nous commenterons ces expériences selon des aspects différents en fonction de leurs apports et limites. Nous nous attarderons plus longuement sur le Canada, la Suisse et l'État d'Ontario afin de mettre en évidence les caractéristiques des emplois à prédominance féminines et la reconnaissance de compétences habituellement omises. La Belgique sera davantage étudiée sous l'angle de la mise en place institutionnelle de ce type de pratique. Et l'Australie permettra de mettre en évidence les limites et effets négatifs de cette logique. En fin du chapitre 2, les différentes méthodes de corrections des écarts salariaux entre hommes et femmes seront discutées ainsi que, dans le prolongement des controverses exposées au chapitre 1, l'impact de ces rattrapages salariaux sur le niveau de l'emploi.

1. L'expérience la plus aboutie : les lois sur l'équité salariale au Canada

Le Canada, et notamment le Québec, constitue à notre connaissance le terrain de référence le plus exemplaire du point de vue de notre étude. Depuis de nombreuses années, et à la différence de la France, ce pays a investi dans des démarches concernant l'évaluation des postes en vue de limiter les effets de discrimination dans une interprétation erronée de la valeur des emplois jugés identiques. Au delà du simple travail de recherche, ces démarches ont été concrétisées au sein de nombreuses entreprises, grâce à l'intervention de l'État dans certaines régions.

Au Canada, deux approches législatives relatives à l'équité salariale coexistent : la démarche par plainte individuelle, fort exigeante parce que le « fardeau de la preuve » repose sur la salariée et l'approche proactive en revanche, qui renvoie le fardeau de la preuve du côté des employeurs. Ces lois contraignent les employeurs visés à prouver qu'ils appliquent le principe de l'équité salariale, à défaut de quoi ils sont forcés de corriger la situation. Ces lois prévoient la nécessité d'un fond spécial distinct des augmentations générales de salaire. Au départ, le Manitoba (1985) et l'Ontario (1987) ont légiféré en ce sens alors que le Québec a élaboré en 1999 une Loi sur l'équité salariale.

Les lois proactives ont pour objectif d'accélérer l'élimination de la discrimination salariale en exigeant que les employeurs, répondant à certains critères, ajustent les salaires des emplois féminins à ceux des emplois masculins jugés équivalents. Ces lois visent à donner une interprétation libérale à l'objectif d'égalité ; elles évitent la lenteur et la complexité du processus par plainte et étendent l'équité salariale à un grand nombre de femmes. Elles visent l'égalité des résultats et non simplement l'égalité de chances.

1.1. La méthode

L'exposé de la méthode canadienne s'appuie sur les travaux de M. T. Chicha (1994, 2001). La méthode expérimentée est une méthode analytique par points et par facteurs. Le

déroulement et le contenu des phases de la méthode ne sont pas propres à l'équité salariale, en revanche, ce qui est nouveau et spécifique, c'est la recherche difficile de la neutralité. La neutralité est ici entendue comme la non discrimination, l'objectif d'égalité salariale entre hommes et femmes est central.

L'évaluation des emplois se déroule en différentes phases durant lesquelles l'égalité reste un objectif important :

1 - La formation d'un comité chargé d'évaluer les emplois : formé de gestionnaires et de superviseurs, ce comité vérifie que les biais sexistes soient éliminés du processus d'évaluation.

2 - Collecte des renseignements relatifs aux emplois : cette étape consiste à décrire le contenu des divers emplois de la façon la plus complète et la plus objective possible. Il faut rendre visible en premier lieu le contenu des emplois féminins, puis, il faut recueillir les renseignements de façon précise pour l'ensemble des emplois et enfin, il est important que les données obtenues soient exhaustives.

La collecte des données relatives aux emplois est une phase difficile de la méthode. Les informations obtenues lors de cette collecte doivent permettre d'évaluer chaque facteur et sous-facteur caractérisant une catégorie d'emplois donnée ainsi que leur niveau respectif. C'est grâce aux informations relatives aux emplois collectées que la grille d'évaluation pourra être appliquée aux différentes catégories d'emplois.

Il est important que cette collecte respecte des règles de neutralité. Le Tribunal de l'équité salariale et la commission de l'équité salariale de l'Ontario ont défini certaines conditions de neutralité :

1° le mode de collecte des données doit être uniforme, c'est-à-dire le même outil de collecte doit être utilisé pour toutes les catégories d'emplois (questionnaire, entrevue…)

2° les questions doivent être claires et précises

3° les questions doivent porter sur l'emploi et non le titulaire

4° les données doivent être recueillies avec la même précision et de façon uniforme aussi bien pour les catégories à prédominance féminine que masculine

5° mettre en évidence toutes les facettes d'un emploi

6° effectuer un pré-test

7° assurer la confidentialité des données obtenues

Les recherches ont montré que la description des emplois est influencée par les attitudes et les perceptions de ceux qui l'effectuent. Par exemple, les travailleuses auraient tendance à décrire leurs tâches de façon assez succincte, contrairement aux travailleurs qui décriraient de façon plus complète les différentes composantes de leur emploi. De même elles utiliseraient des verbes plus faibles, par exemple « coordonner » au lieu de « diriger » d'où une évaluation plus faible de leur emploi.

3 - Élaboration du plan d'évaluation : une fois le type de plan choisi, il est nécessaire d'identifier les critères d'évaluation ou facteurs qui seront retenus. Certaines législations, telles que la loi canadienne des droits de la personne ou la loi ontarienne sur l'équité salariale retiennent les quatre facteurs classiques : les responsabilités, les compétences, l'effort et les conditions de travail. D'autres comme la charte québécoise ne donnent pas de précision. Cependant chaque facteur peut revêtir différentes dimensions. Ainsi, la responsabilité peut

s'appliquer à des personnes ou des équipements, l'effort peut être physique ou mental. C'est pourquoi chaque facteur est réparti en plusieurs sous-facteurs.
L'article 57 section III de la loi sur l'équité salariale stipule : « La méthode d'évaluation doit tenir compte, pour chaque catégorie d'emplois, des facteurs suivants : les qualifications requises ; les responsabilités assumées ; les efforts requis et les conditions dans lesquelles le travail est effectué. »
Les qualifications correspondent aux différentes aptitudes requises par un emploi telles que les aptitudes physiques, intellectuelles ou relationnelles.
Les responsabilités se mesurent à la fois vis-à-vis des ressources nécessaires pour accomplir un travail et vis-à-vis des résultats de ce travail.
Les efforts sont généralement décomposés en effort physique et effort mental.
Les conditions de travail sont les conditions dans lesquelles les tâches sont accomplies.

Qualifications	Responsabilités	Efforts	Conditions de travail
Aptitudes analytiques	Imputabilité	Stress	Danger
Communication	Confidentialité des informations	Concentration visuelle	Saletés
Prise de décision	Coordination	Volume de travail	Interruptions
Dextérité	Supervision	Rythme de travail	Déplacements à l'extérieur de la ville
Motricité	Élaboration de politiques		Stress
Expérience requise	Équipements		Agressivité ou hostilité des personnes avec lesquelles on traite
Niveau de scolarité requis	Sécurité des personnes		
Initiative requise	Sécurité des biens		
Aptitudes aux relations interpersonnelles	Qualité des produits ou services		
Polyvalence requise	Finances		

Il s'agit après cette phase de répartir chacun des facteurs et sous-facteurs en différents niveaux selon son intensité ou son degré de difficultés et s'il y a lieu de sa fréquence et de les pondérer c'est-à-dire de déterminer l'importance relative de chaque facteur et sous-facteur pour l'entreprise.

4 - Une fois les facteurs et les sous-facteurs choisis, il est nécessaire de les pondérer n'étant pas tous d'égale importance pour l'entreprise. Une entreprise de services informatiques attribuera volontairement un poids plus élevé au facteur « qualification » qu'une usine de produits manufacturés et vice versa pour le facteur « conditions de travail ». Une comparaison entre plusieurs entreprises montre que le poids du facteur « responsabilité » des ressources peut varier entre 8 et 13 %, celui de l'effort mental entre 3 et 12 %.
La pondération, tout en reflétant fidèlement les objectifs de l'entreprise, peut avantager de façon marquée les emplois féminins ou masculins : un poids important sera attribué, par exemple, au sous-facteur « soin des personnes » dans un centre d'accueil. Enfin, chacun des facteurs ou sous-facteurs est réparti en différents niveaux selon son intensité ou son degré de difficulté. Ainsi, le niveau le plus élevé de qualifications pourrait être un titre professionnel

ou un diplôme de 3ème cycle tandis que le niveau le plus faible serait un diplôme d'études secondaires.

Comparaison des différences de pondération

	Valeur la plus élevée (%)	Valeur la moins élevée (%)	Nombre d'entreprises
RESPONSABILITES			
• Responsabilité des ressources	13.0	8.0	4
• Prise de décisions	14.0	8.0	10
• Responsabilité de tiers	14.0	6.0	12
COMPETENCES			
• Dextérité / habileté manuelle	5.75	3.0	9
• Expérience	28.0	10.0	13
• Communication	13.0	7.5	12
EFFORT			
• Effort mental	12.0	3.0	13
• Effort physique	10.0	3.0	12
• Cadence d'exécution	5.0	5.0	2
CONDITIONS DE TRAVAIL			
• Environnement physique	10.0	3.0	13
• Situations imprévues	5.0	3.0	5
• Horaire et déplacement	7.0	3.0	4

1. Traduction libre - Source : Pay Equity Guide, vol. 4, n° 11, novembre 1991, in Chicha (1997).

5 - Attribution des points aux emplois : cette phase consiste à appliquer le plan d'évaluation aux caractéristiques des emplois identifiés lors de la phase de la collecte des renseignements. On obtient ainsi le nombre de points rattachés à chaque emploi de l'organisation.

6 - Plan unique ou plans multiples : une situation, relativement fréquente, est celle où une entreprise a déjà plusieurs plans d'évaluation avant d'entreprendre la démarche d'équité salariale ou lorsque dans le cadre de cette démarche elle veut adopter un plan différent par famille d'emplois.

Les arguments en faveur d'un plan unique semblent convaincants ; cependant il faut reconnaître que parvenir à un accord sur un plan unique entre plusieurs syndicats et l'employeur n'est pas toujours une tâche facile et peut retarder considérablement la mise en oeuvre de l'équité salariale.

Le déroulement et le contenu de ces phases ne sont pas propres à l'équité salariale, en revanche, ce qui est nouveau et spécifique, c'est la recherche de la neutralité, c'est-à-dire analyser et évaluer de la même façon les emplois féminins et les emplois masculins en identifiant et en éliminant les pratiques et les préjugés qui ont historiquement conduit à une sous-évaluation du travail des femmes.

7 - La correction des inégalités salariales

Le défi majeur de cette étape est de concilier la nécessité d'éliminer la discrimination salariale et le désir de contenir les coûts financiers de cette démarche pour l'organisation. La correction des inégalités salariales se déroule essentiellement en deux phases : en premier lieu il est nécessaire d'estimer les écarts salariaux entre emplois féminins et masculins ayant une même valeur ; pour procéder, dans un second temps, aux ajustements salariaux.

L'estimation des écarts salariaux pose la question de la définition du salaire. Certaines législations au Canada exigent qu'il soit défini de façon large, en incluant les avantages sociaux ainsi que tout autre bénéfice monétaire ou en nature, même s'ils ne font pas partie de la définition traditionnelle des avantages sociaux, reçus en contrepartie du travail.

Concernant la correction des écarts salariaux, deux questions se posent :

- la structure des échelles salariales diffère parfois entre emplois masculins et féminins. Par exemple ces emplois féminins ont dans certains cas des échelles beaucoup plus longues et une différenciation assez faible entre les échelons ; l'atteinte du maximum de l'échelle prend par conséquent beaucoup plus de temps. Ajuster les salaires des emplois féminins sans corriger la structure des échelles salariales c'est non seulement compliquer le maintien futur de l'équité salariale, mais c'est aussi conserver un élément d'iniquité dans le système de rémunération ;

- le montant de l'ajustement doit correspondre à la totalité des écarts constatés entre salaires des emplois féminins et masculins si l'on veut que l'équité salariale soit réellement atteinte, ce qui est généralement prévu par les législations proactives, à l'exception de la loi manitobaine qui indique un plafond de 4 % de la masse salariale.

Modulation des corrections salariales dans les lois proactives

Manitoba	**Ontario**	**Nouvelle-Ecosse**	**I-D-P-Edouard**	**Nouveau-Brunswick**
1 % pendant 4 ans maximum	1 % par an jusqu'à atteinte de l'équité	Durée maximale de 4 ans jusqu'à atteinte de l'équité	1 % par an jusqu'à atteinte de l'équité	1 % par an pendant 4 ans maximum

Des ajustements ont été réalisés suite à l'expérimentation dans le secteur privé de l'Ontario, par exemple (commission d'équité salariale de l'Ontario, 1995, citée par Chicha, 1997a) :

- Dans une usine de fabrication de produits de boulangerie, l'emploi de directeur du personnel (occupé majoritairement par des femmes) a été comparé à l'emploi de directeur des services (habituellement réservé aux hommes), ce qui a donné lieu à une augmentation de salaire de 4.65$ l'heure pour le poste de directeur du personnel.
- Dans une usine de fabrication de produits pétroliers, l'emploi d'infirmière en santé du travail (occupé majoritairement par des femmes) a été estimé comparable en valeur à l'emploi de comptable (occupé majoritairement par des hommes). Le rajustement d'équité salariale pour le poste d'infirmière a été de 1.81$ l'heure.
- Dans une chaîne de supermarchés, les emplois de caissier et d'emballeur de viande (occupé en majorité par des femmes) ont été comparés au poste de commis aux stocks

(majoritairement occupé par des hommes), et leurs titulaires ont obtenu une augmentation de 1477$ par an.

Au Québec, la loi sur l'équité salariale[21] adoptée le 21 novembre 1996 par l'assemblée nationale du Québec a comme objet de « corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois dans les catégories d'emplois à prédominance féminine. Ces écarts s'apprécient au sein d'une même entreprise, sauf s'il n'y existe aucune catégorie d'emplois à prédominance masculine » (article 1)[22].

La loi d'équité s'appuie sur la volonté de reconnaissance des personnes. Lors de la journée sur l'équité salariale de 2004, Rosette Côté, présidente de la commission de l'équité salariale, émettait le souhait que « les exigences de l'équité salariale feront suffisamment pression pour que les chefs d'entreprise conjuguent la logique du marché et la logique de la reconnaissance des personnes humaines, sans soumettre la deuxième à la première. » (Commission de l'équité salariale, 2005). La logique de marché peut néanmoins exister dans certaines politiques de valeur comparable (Chicha, 1997a et dans ce rapport voir la partie 8 du chapitre 1). Cette reconnaissance du travail des femmes passe par la prise de conscience par les femmes elles-mêmes de leur travail, et en cherchant à modifier les mentalités. Elle s'exerce aussi en amenant l'entreprise à adopter de « nouvelles pratiques rentables en gestion des ressources humaines car les chefs d'entreprise ont une meilleure connaissance des emplois existants au sein de leur entreprise et possèdent des politiques salariales, qui grâce à la comparaison des emplois, reconnaissent la contribution de leur personnel ». Une étude de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante de 2002, réalisée auprès de ses membres dans les entreprises de 10 à 49 salariés, cite, comme effets positifs des politiques de valeur comparable, la clarification des définitions des tâches, l'amélioration de la « logique » salariale ou encore la revalorisation des emplois de services aux personnes et à la clientèle.

Les procédures et institutions sont indispensables à l'application de la loi : champ d'application à quasiment toutes les organisations et les salariés[23], participation réelle des travailleuses occupant des emplois féminins dans l'entreprise via des comités d'équité salariale, programme d'équité salariale (identification des « catégories d'emploi » à prédominance féminine et masculine, description de la méthode et des outils d'évaluation, évaluation, comparaison et estimation des écarts salariaux[24] et versement des ajustements salariaux), constitution d'une commission de l'équité salariale… De même, l'équité doit être maintenue lors des divers changements dans l'entreprise (création d'emplois ou de nouvelles

[21] Les détails du cadre d'application de la loi sont expliqués dans Chicha (1997a et b). Nous utilisons également ici l'ensemble des données disponibles par la commission de l'équité salariale du Québec.

[22] Le cas des entreprises où il n'existe pas de catégories d'emplois à prédominance masculine (qui touche environ 2000 entreprises et 30000 personnes), initialement non traité par la loi, est depuis mai 2005 possible grâce à la création de deux catégories d'emplois masculins types (contremaître et préposé à la maintenance).

[23] La loi s'applique aux entreprises de 10 salariés et plus, du secteur privé, public ou parapublic. Elle ne s'applique pas aux entreprises qui relèvent de la compétence fédérale. Elle s'applique au personnel à temps plein, à temps partiel, occasionnels, réguliers ou temporaires. Toutefois, certaines catégories ne sont pas touchées, notamment les cadres supérieurs, les stagiaires, les travailleuses et travailleurs autonomes, ainsi que les étudiantes et les étudiants qui travaillent durant leurs vacances. Les obligations diffèrent selon le nombre de salariés. Au plus tard le 21 novembre 2001, tout employeur assujetti devait, selon les cas, avoir déterminé si des ajustements salariaux sont requis dans son entreprise ou avoir complété un programme d'équité salariale. Et au plus tard le 21 novembre 2005, il devra avoir corrigé les écarts salariaux.

[24] L'équité s'exerce sur les taux horaires de rémunération comprenant le salaire de base, la rémunération flexible et les avantages à valeur pécuniaire.

catégories d'emplois, renouvellement des conventions collectives, négociation des augmentations salariales …).

Le Québec a ainsi mis en place une véritable loi opérationnelle et obligatoire à toutes les entreprises qui remet totalement en cause les modes de détermination salariale précédents à des fins d'équité salariale entre hommes et femmes.

1.2. Les résultats de l'application de la loi proactive du Québec

Les résultats de l'application de la loi sont détaillés dans le rapport du ministre du travail sur la mise en œuvre de la loi sur l'équité salariale »La loi sur l'équité salariale. Un acquis à maintenir » (Québec, novembre 2006). Nous reprenons ici les points importants de ce rapport.
Dix ans après l'adoption de la Loi, la commission de l'équité salariale est en mesure d'affirmer qu'une entreprise privée sur deux (47 %) s'est conformée à ses obligations. Or sachant que 15 % des entreprises sont en cours de réalisation de leur exercice d'équité salariale et que 47 % ont terminé, on observe donc que 62 % des entreprises privées sont engagées dans la mise en œuvre de la Loi. Cette proportion est légèrement plus basse pour les petites entreprises (10-49 salariés) et plus élevée pour les plus grandes. Le taux de réalisation varie du simple (18 % dans les services administratifs et autres services de soutien) au triple (59 % dans le secteur Services d'enseignement et dans le secteur soins de santé et assistance sociale).

Entreprises qui ont réalisé les étapes habituelles d'un exercice d'équité salariale parmi les entreprises qui ont terminé

	Taille de l'entreprise			
	10 à 49 pers. sal.	50 à 99 pers. sal.	100 pers. sal. et plus	Moyenne
Ont déterminé un ou des exercices d'équité salariale	100 %	100 %	100 %	100 %
Ont mis en place un comité	30 %	39 %	80 %	41 %
Ont identifié les catégories d'emplois	100 %	100 %	100 %	100 %
Ont identifié des catégories d'emplois à prédominance féminine	63 %	56 %	81 %	65 %
Ont déterminé la méthode ou les outils d'évaluation	63 %	56 %	81 %	65 %
Ont évalué les catégories d'emplois	63 %	56 %	81 %	65 %
Ont comparé les catégories d'emplois	63 %	56 %	81 %	65 %
Ont constaté des écarts salariaux	26 %	29 %	54 %	32 %
Ont déterminé les modalités de versement	26 %	29 %	54 %	32 %
Ont communiqué les résultats aux salariés	86 %	76 %	98 %	86 %
Ont commencé à verser les ajustements	25 %	27 %	53 %	31 %

Source : Enquête auprès des entreprises privées. Tiré du rapport du ministre du travail sur la mise en œuvre de la loi sur l'équité salariale, Québec, novembre 2006.

En ce qui concerne les écarts salariaux, près d'une entreprise sur trois a mentionné avoir constaté des écarts salariaux (32 %) allant jusqu'à une entreprise sur deux (54 %) dans le cas des grandes entreprises. Cependant, si on ne sélectionne que les entreprises qui ont franchi l'étape de la comparaison des catégories d'emplois, la proportion d'entreprises ayant constaté des écarts salariaux s'élève alors à une sur deux, allant jusqu'à deux sur trois dans le cas des grandes entreprises.
La plupart des secteurs d'activité où la proportion d'exercices d'équité salariale a révélé un écart salarial élevé (outre les secteurs Agriculture, foresterie, pêche et chasse et Mines et extraction de pétrole et de gaz) sont des secteurs dans lesquels les femmes sont présentes en majorité.
Certaines limites sont énoncées quant à l'application de la loi. Par exemple, un fort pourcentage d'entreprises déclarent avoir identifié des catégories d'emplois sans prédominance (catégories d'emplois dites neutres ou mixtes) ne peut que soulever un certain nombre de questions. De même, la commission constate que certaines personnes chargées d'appliquer la Loi s'en remettent surtout à la mécanique des outils d'évaluation, négligeant parfois la recherche de la discrimination qu'ils sont censés corriger en mettant en lumière les caractéristiques féminines des emplois. Le rapport précise que cette difficulté est inhérente à la nouveauté et à la méconnaissance du concept d'équité salariale ainsi qu'au caractère systémique de la discrimination qui demeure invisible. Cela a pu, dans certains cas, affecter la précision et les résultats des exercices d'équité salariale réalisés.

Coûts de l'exercice d'équité salariale
Près du tiers des entreprises ayant terminé leur exercice n'ont encouru aucune dépense ou défrayé moins de 1000$. Et 70 % des entreprises auraient déboursé, selon leurs dires, moins de 5000$ en coûts indirects de toutes sortes pour se conformer à la Loi, les coûts augmentant avec la taille de l'entreprise.

Maintien de l'équité salariale
88 % des entreprises ayant terminé leur exercice d'équité salariale disent ne pas avoir vécu de changements qui auraient pu affecter l'équité salariale. Ce résultat surprend les rédacteurs du rapport, dans une économie où ces mêmes entreprises sont sujettes à de multiples changements (augmentation de salaires, création ou abolition de catégories d'emplois, modifications des tâches d'une catégorie d'emplois, …). Sachant que la discrimination que vise à corriger la Loi est systémique, donc invisible et souvent non intentionnelle, il peut être difficile de reconnaître les évènements susceptibles de la réintroduire dans la rémunération. Le rapport précise qu'il serait opportun que la Loi, qui est proactive, prévoit un examen périodique pour aider à détecter la discrimination systémique que les divers changements auraient pu réintroduire dans l'entreprise. Cet examen périodique est d'autant plus important que 66 % des entreprises privées qui ont fait des vérifications à la suite d'évènements survenus ont apporté une ou plusieurs modifications à l'exercice d'équité salariale initial.
Soulignons que 82 % des entreprises ayant commencé un exercice d'équité salariale ont justifié cette action par le fait que la Loi l'exige.

Retombées pour les personnes salariées
Le tiers des exercices d'équité salariale terminés conduisent à des ajustements salariaux.

Montants d'ajustements salariaux reçus par les travailleuses

Travailleuses touchées par les ajustements	Montant de l'ajustement (de l'heure)
45 %	Moins de 0,50$
31,5 %	Entre 0,50$ et 1,49$
15,5 %	Entre 1,50$ et 2,49$
8 %	2,50$ et plus
100 %	

Source : sondage auprès des travailleuses. Tiré du rapport du ministre du travail sur la mise en œuvre de la loi sur l'équité salariale, Québec, novembre 2006.

Le pourcentage moyen d'ajustement salarial versé est de 6,5 %.

Malgré des habitudes d'évaluation des emplois présentes en milieux syndiqués et dans les entreprises privées de plus grande taille, des ajustements salariaux ont été nécessaires à la suite des exercices d'équité salariale. Certains biais sexistes devaient être présents ou persister dans les outils ou lors de leur utilisation, démontrant la nécessité de réaliser les évaluations des emplois dans une perspective spécifique d'équité salariale, comme l'exige la Loi.

Les catégories d'emplois bénéficiant le plus souvent d'ajustements sont celles du personnel de bureau. Et au sein des exercices d'équité salariale terminés dans les entreprises privées, 21 % des catégories d'emplois à prédominance féminine sont visées par des ajustements salariaux. 28 % des personnes salariées appartenant à des catégories d'emplois à prédominance féminine reçoivent des ajustements. Les pourcentages de catégories d'emplois ayant reçu des ajustements salariaux et les pourcentages de personnes touchées par les ajustements sont plus élevés dans les entreprises publiques.

Aux effets positifs déjà soulignés, s'ajoutent la prise de conscience par les travailleuses de l'étendue de leurs compétences, le sentiment d'une reconnaissance de la valeur de leur contribution à l'entreprise et une diminution de la dépendance vis-à-vis de l'Etat lors de la retraite, selon une récente recherche du Bureau International du Travail (Chicha, 2006).

D'autres effets signalés par Read (1996) dans son rapport sur l'application de la loi ontarienne doivent aussi être soulignés. On retrouve notamment :
- l'augmentation du sentiment de leur valeur personnelle et de l'estime de soi chez les travailleuses
- l'accès à un meilleur revenu à la retraite
- l'amélioration du niveau de vie des femmes chefs de famille monoparentale
- l'augmentation du maintien au travail des femmes qualifiées après la naissance d'un enfant
- l'amélioration de l'économie dans les régions où les familles ont surtout des revenus saisonniers

Les retombées dans les entreprises

Dans 70 % des cas, l'impact des exercices d'équité salariale sur la masse salariale de l'entreprise est inférieur à 1,5 %.

De plus, des effets positifs ressortent. Dès 2002, une majorité d'employeurs consultés par la Fédération canadienne des entreprises indépendantes faisaient référence :
- à la clarification des définitions des tâches
- à l'amélioration de la logique salariale

- à la revalorisation des emplois de services aux personnes et à la clientèle
- à l'amélioration des rapports entre la direction et son personnel
- à l'identification des besoins liés à la productivité
- au climat de travail
- à la réputation de l'entreprise.

Ainsi, bien que 6 % seulement des personnes répondantes au sondage auprès des entreprises privées aient perçu des effets négatifs quant aux coûts, au climat et aux relations de travail, à leur marge de manœuvre lors du renouvellement des conventions collectives et à l'investissement en temps, 43 % d'entre elles témoignent de retombées positives de l'exercice d'équité salariale. Les plus souvent évoquées sont :
- l'amélioration du climat, des relations de travail et de la productivité (44 %)
- une plus grande équité au sein de l'entreprise (40 %)
- une meilleure connaissance des emplois (29 %)
- la mise à jour ou la mise en place d'une politique salariale (20 %)

L'exercice d'équité salariale constitue alors un avantage à la fois pour les personnes salariées et pour les employeurs.
Finalement, le BIT rapporte qu'à moyen terme, d'autres bénéfices reliés aux exercices d'équité salariale se font sentir en ce qui a trait à la rétention de la main-d'œuvre, la flexibilité et la mobilité du personnel et l'attractivité de l'entreprise (Chicha, 2006).

1.3. Extension de l'équité salariale au niveau fédéral du Canada ?

L'extension de l'équité salariale semblait être à l'ordre du jour au Canada. Les orientations qui devaient baliser la rédaction d'une loi fédérale avaient été déposées par le groupe fédéral sur l'équité salariale en 2004. La fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) détaille sur leur site Internet l'historique de la démarche engagée au niveau fédéral :
« 2004 : Dépôt par le Groupe de travail fédéral du rapport sur l'équité salariale, qui recommande une loi proactive sur l'équité salariale pour les travailleuses dans le secteur fédéral.
2005 : Arrivée de la Charte mondiale des femmes pour l'humanité à Ottawa. La FTQ est présente et rencontre les partis d'opposition pour obtenir leur appui pour une loi proactive. La FTQ est membre du Réseau canadien pour l'équité salariale.
2006 : Le nouveau gouvernement Harper refuse d'aller de l'avant avec une loi proactive.
2007 : Poursuite des travaux au sein du Réseau canadien pour l'équité salariale. La FTQ rencontre une autre fois les partis d'opposition pour soutenir une loi proactive en équité salariale. »
La FTQ précise que : « Sur la scène canadienne, on connaît carrément un recul. Malgré nos pressions soutenues et les appuis obtenus des trois partis politiques d'opposition pour l'adoption d'une loi proactive fédérale, le gouvernement conservateur de M. Harper préfère opter pour le statu quo. Or, cette position va à l'encontre des consensus obtenus après trois années de travaux intenses du Groupe de travail fédéral. Le ministre responsable, M. Jean-Pierre Blackburn, a choisi de revenir aux propositions de… 1987 : pas d'obligations pour les employeurs, mais de l'information, et l'embauche de plus de personnel à cet effet.
On a donc encore pas mal de boulot à faire pour que les travailleuses sous compétence fédérale voient leur droit à l'équité salariale respecté. Mais les défis ne nous ont jamais fait peur et on est persévérantes… Alors, on se retrousse les manches et on continue ! »
Le Réseau de l'équité salariale qui représente des organisations préconisant le droit des femmes à un salaire égal pour un travail de valeur égale (plus de 300 organisations nationales et locales appuient la revendication du Réseau sur la mise en oeuvre du rapport du Groupe de

travail fédéral) précisait en 2006 : « En 2004, le Groupe de travail sur l'équité salariale institué par le gouvernement fédéral a publié un rapport à la suite d'un examen approfondi et a conclu que la législation fédérale actuelle sur l'équité salariale était inefficace. Il a recommandé l'adoption d'une nouvelle loi proactive sur l'équité salariale, semblable à celles en vigueur en Ontario et au Québec. Au cours de l'examen, tous les intervenants – employeurs, syndicats, groupes de femmes – ont convenu qu'une nouvelle loi efficace et accessible s'imposait, une loi qui exige que les employeurs prennent des mesures positives, qui prévoie des normes claires et qui permette l'accès à un organisme spécialisé et autonome d'arbitrage. Dans sa réponse au Comité permanent de la condition féminine déposée le 18 septembre, le gouvernement fédéral a choisi de faire fi de ce consensus et a décidé de revenir au système qui s'est avéré tout à fait inefficace au cours des 25 dernières années. En effet, la sensibilisation, la médiation et les suivis de conformité sont tous des volets de la politique actuelle qui se sont avérés inefficaces, longs et, à la fin, extrêmement coûteux tant pour les employeurs que pour les syndicats. Bell Canada et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier représentant les téléphonistes de Bell, d'une part, ont consacré 14 ans et des centaines de jours de démêlés juridiques pour parvenir à une entente. La cause de l'équité salariale de la Société canadienne des postes et de l'Alliance de la Fonction publique du Canada, d'autre part, dure depuis déjà 23 ans, et aucun règlement n'est encore en vue. Ce ne sont que deux des nombreux exemples de l'échec du système actuel fondé sur les plaintes. »

Ce mouvement demande donc que « le gouvernement doit prendre des mesures qui reconnaissent la contribution des travailleuses à notre économie ». Soulignons la pertinence de la formulation, l'équité salariale permet bien de reconnaître la contribution des travailleuses, des emplois à prédominance féminine à l'économie en déterminant leur véritable valeur pour leur entreprise.

2. Méthode d'évaluation des postes et lutte contre la discrimination en Suisse.

2.1. Évaluation analytique du travail et discrimination : les résultats d'une première étude monographique [25]

L'évaluation analytique du travail s'applique principalement dans les grandes entreprises en Suisse et s'avère plus fréquente qu'en France. Elle désigne les méthodes utilisées pour décrire et apprécier la valeur des travaux qui sont accomplis dans une entreprise en fonction de critères déterminés. Sa mise en oeuvre a généralement pour but d'établir une différenciation de la rémunération sur la base des exigences liées au travail. Dans la plupart des cas, l'évaluation analytique du travail suit la méthodologie habituelle des méthodes analytiques par points et par facteurs.

Le choix des critères, comme la valeur qui leur est attribuée, peuvent aboutir à des distorsions spécifiquement liées au sexe. Bien des critères favorisent plus ou moins fortement l'un ou l'autre sexe (exemple, la force physique). L'utilisation de tels critères ne constitue pas une discrimination en soi, dans la mesure où ils revêtent de l'importance pour le travail concerné ; c'est davantage l'attribution à ces critères d'une valeur disproportionnée qui risque d'entraîner des effets discriminatoires.

[25] Nous reprenons dans ce premier point notre étude R. Silvera (1996).

Par le biais d'une recherche empirique menée dans différentes entreprises, un procédé d'évaluation analytique du travail pour déceler d'éventuelles discriminations a été appliqué. A cet effet, les choix se sont portés sur huit entreprises diversifiées au niveau de leur secteur d'activité, de leur taille, du degré de féminisation et des méthodes d'évaluation utilisées. L'examen a porté d'une part sur le choix des critères et sur la valeur qui leur est attribuée et, d'autre part sur les modes d'application de la méthode, dans la perspective de repérer les sources potentielles de discrimination dont il est question.

Pour aucune des entreprises examinées, la pratique en matière d'évaluation du travail n'est exempte d'éléments discriminatoires. Une même méthode peut être appliquée différemment d'une entreprise à l'autre. Ainsi, les discriminations ne résultent pas forcément de la méthode elle-même, mais plutôt de l'application qui en est faite. La gravité de la discrimination doit être appréciée avec nuance. Les éléments discriminatoires liés à la forme et à l'application de la méthode prennent un relief particulier dans la mesure où ils provoquent des distorsions systématiques, et/ou entraînent des distorsions cachées, et/ou empêchent de déceler des distorsions.

Les critères utilisés ont été comparés avec les critères d'évaluation de la « Equal opportunity commission » anglaise (EOC) qui rassemble plus de 70 critères d'évaluation susceptibles de privilégier les postes de travail typiquement masculins ou typiquement féminins. Il s'agit des critères habituels répartis entre l'habileté, l'effort, la responsabilité et les conditions de travail. Cette grille n'opère pas de distinction entre les critères de discrimination fondés sur le sexe et ceux qui sont inhérents aux postes de travail, qui peuvent provoquer indirectement des discriminations à l'égard des femmes. Cette liste sert en quelque sorte de signal d'alarme à l'intention des autorités appelées à prendre des décisions.

En comparant les critères d'évaluation EOC avec ceux qu'utilisent sept des entreprises étudiées, on constate que les critères favorables aux hommes sont nettement plus nombreux :

Critères d'évaluation du travail qui

favorisent les hommes		favorisent les femmes		revêtent un caractère neutre par rapport au sexe
fort	faible	fort	faible	39
14	28	5	7	

L'étude porte enfin sur les conséquences de la prise en considération des implications psychiques et sociales dans l'évaluation analytique du travail. On entend par implications psychiques, les diverses caractéristiques de l'activité qui, selon leur degré d'activité et la conjugaison de leurs effets, sont susceptibles d'exercer une influence positive ou négative sur la qualité du travail, en termes de préjudice et « d'absence d'entraves » et « d'épanouissement de la personnalité ».

Depuis ces différentes études, une nouvelle méthode a été lancée en Suisse, en s'inspirant en partie des éléments déjà répertoriés jusqu'ici.

Deux instruments d’évaluation des emplois ont été récemment développés en Suisse et sont issus de la collaboration avec le bureau fédéral de l’égalité entre les femmes et les hommes.

La méthode d'évaluation du travail ABAKABA[26] constitue la base théorique de VIWIV[27]. ABAKABA et VIWIV peuvent être utilisés séparément. ABAKABA est une méthode d'évaluation analytique du travail par classification alors que VIWIV permet de confirmer ou de réfuter le caractère prétendument sexiste de la classification.

Cette section est centrée sur la méthode générale ABAKABA (voir ci-joint l'encadré sur VIWIV), en s'appuyant sur l'ouvrage de C. Katz et C. Baitsch (1996), fondateurs de ces instruments.

2.2. L'instrument VIWIV

C'est « un instrument de dépistage des discriminations salariales, destiné aux femmes qui soupçonnent qu'elles gagnent moins qu'un homme qui exerce une activité comparable ». Le dépistage s'effectue en plusieurs étapes :
- la première étape est un dépistage sommaire et effectué par le titulaire lui-même d'une éventuelle discrimination
- la seconde étape s'intéresse aux modes de fixation du salaire jugé non conforme
- Si la discrimination pressentie est confirmée par les étapes précédentes, la dernière étape consiste à mettre en place l'évaluation du poste au moyen de la méthode ABAKABA (voir ci-joint).

Cet outil est utilisé alors en amont de la méthode ABAKABA.

La discrimination salariale peut se faire à différents niveaux du salaire, il est alors important d'examiner toutes les composantes du salaire : le salaire de base et tous ses compléments et indemnités ainsi que les déductions sociales.
Cet instrument peut s'appliquer aux situations de discrimination directe mais également aux situations de discrimination indirecte.

2.3. La méthode ABAKABA

La méthode ABAKABA est une méthode analytique c'est-à-dire fondée sur de nombreux critères prédéfinis des activités, chacun de ces critères est apprécié au moyen d'échelles appropriées à chaque activité évaluée. C'est une méthode par classification. Contrairement à un rangement hiérarchique dans lequel les résultats de l'évaluation sont uniquement hiérarchisés avant d'être classés dans les différentes catégories de salaire, la méthode par classification définit pour chaque critère les différentes catégories avant de procéder à l'évaluation du travail. Chaque critère est attribué à un des échelons au moment de l'évaluation. Cette méthode permet des évaluations de postes dans différents secteurs et différentes entreprises avec des critères homogènes.

La méthode ABAKABA s'appuie sur le « Schéma de Genève », utilisé par certaines méthodes d'évaluation analytiques du travail. Issu d'une Conférence internationale tenue en 1950, ce schéma est fondé sur six critères. Vu le contexte de l'époque, ce schéma présente des limites : il sous-estime les activités tertiaires et l'évolution des conditions de travail, facteurs que la méthode ABAKABA tentera d'intégrer.

[26] Analytische Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach Katz and Baitsch (Evaluation analytique du travail d'après Katz et Baisch)
[27] « Verdiene ich was ich verdiene ? » (Est-ce que je gagne ce que je mérite ?)

Schéma de Genève

	Savoir-faire	Charges
Exigences mentales	Connaissances	Charge mentale
Exigences physiques	Habileté	Charge musculaire
Responsabilité	-	Responsabilité
Conditions de travail	-	Effets du milieu

Source : Baitsch, Katz(1996)

La méthode ABAKABA regroupe les critères en 4 domaines :
Domaine Intellectuel
Domaine Psychosocial
Domaine Physique
Responsabilité : la responsabilité peut allier selon l'activité une dimension intellectuelle, psychosociale ou physique.

Ces 4 domaines sont évalués sous l'aspect des exigences, des préjudices et de la fréquence.
Les exigences représentent le niveau nécessaire à l'exercice d'une activité de manière irréprochable. La formation requise est alors utilisée pour classer les exigences.
Les préjudices représentent les cas où le critère peut avoir un effet négatif sur la santé ou le bien-être du travailleur.
La plupart des critères sont évalués en fonction de **la fréquence de l'exigence ou du préjudice** dans l'exercice quotidien du poste.
On obtient alors des classifications, à partir de la pondération et de la combinaison de ces facteurs.

Les échelles d'appréciation des critères de la méthode ABAKABA ne comportent qu'entre 2 et 4 échelons afin d'éviter les risques de distorsion.

L'évaluation dans les 4 domaines s'effectue sans qu'il y ait de pondération interne des domaines, les nombres de points maximum sont les mêmes pour chacun des domaines.
La pondération des domaines s'effectue avant l'évaluation des activités, elle est donc externe.
Les pondérations se décomposent comme suit :
Domaine intellectuel : 25 à 50 %
Domaine psychosocial : 20 à 40 %
Domaine physique : 5 à 25 %
Responsabilité : 20 à 30 %

La pondération témoigne de la situation du travail actuel dans lequel l'importance du domaine physique décroît, le psychosocial croît et le domaine intellectuel est traditionnellement prédominant.

La méthode ABAKABA s'effectue à partir de la description des tâches et des conditions de travail sous forme d'un questionnaire rempli par le titulaire du poste et par un supérieur hiérarchique qui connaît les activités évaluées. Le questionnaire reprend et suit la grille des critères d'évaluation. Un formulaire est également élaboré pour servir de base aux évaluateurs pour les classifications. Ce formulaire contient des tableaux récapitulant tous les critères, les échelles d'appréciation et les points attribués.

Il est nécessaire de composer un groupe d'évaluation pour appliquer la méthode. Ce groupe doit comporter à peu près autant de femmes que d'hommes, des représentants des différents

groupes d'intérêt (employeurs, employés) et un spécialiste de la méthode, extérieur à l'organisation.

Le questionnaire et le formulaire servent d'outils d'évaluation à cette commission. Les membres de cette commission doivent être formés à la méthode et prendre conscience des problèmes de discrimination salariale.

2.4. La méthode ABAKABA et la discrimination salariale

La méthode ABAKABA a tenté de respecter des règles de neutralité à l'égard des sexes :

- Les domaines regroupant les critères d'évaluation ne se chevauchent pas, le risque de surévaluer certains critères est donc minimisé.
- La méthode contient un nombre égal de critères favorables aux hommes et de critères favorables aux femmes.
- La méthode ABAKABA ne se veut pas adaptable à toutes les spécificités des entreprises ; il n'est pas conseillé de composer une liste de critères « ouverte », fonction des caractéristiques inhérentes à l'entreprise car cela risque de nuire à la neutralité de la méthode à l'égard des sexes.
- Les échelles d'appréciation de la méthode comportent peu d'échelons (entre 2 et 4) ce qui réduit les risques de jugement subjectif dû à des échelles d'appréciation de critères qualitatifs trop différenciées.
- Il n'y a pas de pondération interne des domaines de critères dans la méthode ABAKABA : le nombre de points maximum fixé pour les 4 domaines est identique.
- L'évaluation et la classification des postes sont fondées sur un questionnaire, reprenant les critères d'évaluation et rempli par le titulaire de la fonction. L'utilisation de ces questionnaires par la commission d'évaluation facilite la classification car les questions renvoient directement aux critères, contrairement à des descriptions de postes à caractère général. Néanmoins, un risque de discrimination peut survenir du fait que les femmes ont tendance à sous-évaluer leur travail contrairement aux hommes. Ce trait de caractère peut de ce fait nuire à une méthode d'évaluation reposant sur un questionnaire rempli par le titulaire du poste.

La méthode ABAKABA a été testée sur 126 fonctions déjà évaluées antérieurement avec une méthode traditionnelle. Ce test s'est effectué dans 4 administrations publiques suisses et une grande entreprise du secteur privée. L'évaluation des fonctions a été réalisée par des commissions existantes ou récemment formées dans les organisations. Les évaluateurs étaient donc tous familiers de l'évaluation des fonctions.
La pondération choisie a été la suivante:
domaine intellectuel: 50 %
domaine psychosocial: 20 %
domaine physique: 10 %
responsabilité: 20 %

Comparaison des résultats de l'évaluation selon la méthode suisse et les coefficients salariaux pratiqués dans une administration (extrait des résultats).

Postes	Points issus de l'évaluation	Catégories de salaires actuelles
Nettoyeuse	73	2
Surveillant	125	8
Employée de bureau, vente de billets	159	9
Comptable (m)	159	16
Chauffeur, nettoyage des voies publiques	165	11
Employée de maison (hôpital)	169	1
Ouvrier du bâtiment	175	10
Aide hospitalière	248	6
Responsable des livraisons (m)	259	12
Réparateur transports publics	305	15
Préposé aux saisies	347	20
Infirmière diplômée	359	12
Pompier professionnel	362	14
Thérapeute d'animation (f)	369	11
Infirmière soins intensifs	397	14
Sauveteur ambulancier	421	15
Enseignante de clinique	427	17
Infirmière aux urgences	429	14
Maître d'atelier (cuisine) avec tâches éducatives	430	17
Physiothérapeute (f)	537	12

Lorsque que l'intitulé des emplois est neutre, la mention (m) signifie la prédominance masculine et la mention (f) la prédominance féminine.

Les auteurs de la méthode se refusent à interpréter de manière approfondie les résultats du test car « d'une part, les fonctions évaluées ne représentent qu'une petite partie des activités exercées dans les organisations concernées ; d'autre part, il convient d'être réaliste et conscient du fait que les résultats auraient été partiellement différents si les classifications n'avaient pas servi de test mais avaient eu un caractère définitif ». De plus, ils précisent que seules les catégories de traitement, et non les salaires effectifs incluant les éventuelles indemnités pour travaux pénibles, avaient été prises en considération dans la hiérarchisation des classifications effectuées antérieurement, alors que, dans la méthode non discriminante, l'évaluation inclut les préjudices qui donnent droit à ces indemnités.
Ce tableau met tout de même en évidence certaines différences entre l'évaluation effectuée par la méthode d'évaluation et la valeur de la fonction traditionnellement admise. Certaines fonctions s'avèrent sous-évaluées et d'autres au contraire surévaluées en termes d'exigences demandées pour accomplir la fonction. Ces résultats montrent également quelques différences de cotation semblant non directement relié au sexe. L'évaluation des emplois semble dépasser l'objectif d'équité entre hommes et femmes et reconnaît plus largement l'évolution des exigences des emplois.

Ce tableau peut également servir dans la comparaison d'emplois occupés par des hommes et d'emplois occupés par des femmes. On remarque par exemple que dans cette organisation, le fonctionnaire d'administration (poste à prédominance masculine) et la physiothérapeute (poste à prédominance féminine) sont dans la même catégorie de salaire selon les méthodes traditionnelles de classification (catégorie 12) alors que la méthode d'évaluation montre que la fonction de physiothérapeute nécessite quasiment quatre fois plus d'exigence que celle de fonctionnaire d'administration (537 points contre 139) !
Ainsi, malgré les limites exposées par les auteurs, l'expérience d'évaluation non discriminante des emplois réalisée en Suisse permet de mettre en évidence des situations de discrimination salariale entre des emplois très différents mais ayant une valeur comparable.

2.5. Présentation d'une récente expérience suisse : « Vers l'égalité, toutes voiles dehors ! »[28] Association suisse des infirmiers et infirmières de 1997 à 2002

L'association suisse des infirmières et infirmiers (l'ASI) a engagé depuis les années 70 une bataille pour une reconnaissance des infirmières sur le Canton de Genève. Il s'agit d'appuyer la revendication des infirmières en application de la Loi sur l'égalité de 1996 pour réévaluer leur fonction. Cette loi indique « la méthode d'évaluation analytique peut apporter une aide précieuse pour la réalisation de l'égalité de salaire (…) mais la pondération des critères, la fixation et l'évaluation des exigences peuvent renfermer de nombreuses possibilités de discrimination (…) certaines aptitudes peuvent être considérées comme spécifiquement féminines ou masculine ; certains critères sont pris en considération en défaveur des femmes et inversement certains critères sont « omis » alors qu'ils sont en leur faveur. (…) Les connaissances ou le savoir-faire, les qualités exigées dans les activités dites féminines sont perçus comme « allant de soi » chez une femme… »

L'objectif de l'ASI va être d'appliquer ces principes et de mettre en évidence « l'évolution du rôle professionnel, les critères qui n'ont pas été pris en considération (et d'établir) une comparaison avec une profession essentiellement masculine (en l'occurrence des gendarmes qui font également partie du Canton de Genève et évalués par la même méthode) ». L'objectif était de faire expertiser ces grilles d'analyse par le Service d'évaluation des fonctions.

L'objectif de l'étude est de démontrer que la grille d'analyse des fonctions d'infirmières utilisées dans le canton de Genève est discriminatoire. Certains critères sont ignorés « comme les critères psycho-sociaux et relationnels : aptitude à entrer en relation, à communiquer, à coopérer, à faire preuve d'empathie, à gérer le stress sont inexistants, bien qu'ils correspondent à une exigence majeure dans la profession d'infirmière. »

[28] Les auteures sont Janine Beamonte, Brigitte Chatelian, Hélène Giacobino,

1. Une grille de comparaison entre les critères retenus par le service d'évaluation des fonctions et par le travail de l'ASI a été élaborée et permet de montrer que certains facteurs sont non reconnus ou partiellement

Les critères non reconnus :

Responsabilités professionnelles générales

Exercer dans un cadre législatif et sanitaire connu ; maintenir un niveau de connaissances et d'aptitudes en lien avec l'évolution de la profession ; contribuer à la prise de conscience des coûts de la santé…

Responsabilités liées aux soins :

Etre responsable d'élaborer et utiliser pour chaque situation une démarche systématique de soins ; participer à des actions de prévention et de d'éducation à la santé.

Responsabilités liées à la gestion

Planifier, organiser le travail d'une petite équipe ; coordonner le travail d'équipe pour une prise en charge optimale du « client »; élaborer en équipe les options de soins ; maîtriser de nouvelles méthodes techniques de soins et d'utilisation de matériel…

Responsabilités liées au personnel :

Participer à l'évaluation des besoins en formation de l'équipe.

Sur le Profil

Exigences intellectuelles :

Maîtriser connaissances et aptitude en soins infirmiers, en sciences biomédicales et humaines ; se concentrer sur plusieurs sources d'attention en même temps ; capacités de négociation, participation, décision et auto-évaluation…

Exigences mentales, psychomotrices, sociales et relationnelles :

Identifier, gérer des problèmes éthiques ; respect du secret professionnel ; gérer des situations conflictuelles de crise de fin de vie… ; soigner des malades tout âge, en phase aiguë, chronique.. ; problème d'agressivité de violence ; capacité d'introspection de remise en cause, savoir demander de l'aide, travailler seule et animer une équipe…

Exigences physiques :

Activité physique importante (pas totalement reconnu) ; travail en équipe.. ;

Risques liés à la profession :

Douleurs, torsions dorsales, manipulation de substances dangereuse ; perturbation rythme de sommeil, violence physique et mentale, épuisement physique et psychique…

2. La comparaison avec les gendarmes

La seconde partie de cette étude vise à établir une comparaison avec un autre métier à prédominance masculine. Les deux professions ont des fonctions sociales importantes et une forte représentation sociale.

Des points de similitude apparaissent également car il s'agit d'activité par équipe, de travail 24/24h et d'un service à la population. De même la notion de risques est très importante dans

les deux cas (même si cela n'a pas le même sens) et l'image du métier est très typée dans les deux cas

En étudiant les tableaux fournis par le service d'évaluation des fonctions, l'ASI remarque que les infirmières ont 118 points et sont toutes classées en 12 ; alors que les gendarmes arrivent à 103 points mais peuvent être classés entre 12 et 14…

	Infirmière classe 12 (118 points)	Gendarme classe 12 à 14 (103 points)
Formation professionnelle	**34 points** (4 ans d'école secondaire ou technique supérieur ou maîtrise	**22 points** (niveau CFC[29] de 4 ans)
Expérience professionnelle	**5 points** (de 6 mois à 1 an)	**7 points** (de 1 an à 3 ans)
Efforts intellectuels	36 points	31 points
Efforts physiques	11 points	11 points
Responsabilité	32 points	32 points

Au total, les critères de la formation professionnelle et les efforts intellectuels sont supérieurs pour les infirmières ; les efforts physiques et responsabilités sont équivalents mais **l'expérience requise chez les gendarmes serait supérieure**. Malgré les 15 points de plus des infirmières, elles ne sont évaluées qu'en classe 12, alors que les gendarmes peuvent évoluer jusqu'en classe 14.

Il existe par ailleurs des avantages pour les gendarmes : retraite anticipée ; prise en charge d'une partie de la cotisation maladie et de frais médicaux. Ces « petits avantages » datent de l'histoire du corps de la Police et inversement du fait que le métier d'infirmières était encore perçue comme une vocation. Alors que bien souvent le critère de la formation prime dans la définition des fonctions, ici c'est inversé… De même, rien ne semble justifier l'écart de pondération de l'expérience professionnelle demandée pour les gendarmes et celle demandée aux infirmières.

A la suite de cette étude, en 1998, une procédure en contestation d'inégalités de traitement entre fonctionnaires hommes et femmes a été portée par une avocate. **Il a fallu attendre 2002 pour que les infirmières obtiennent leur reclassement (passage de la classe 12 à 14 en moyenne)** suite à la décision du Conseil d'Etat (soit 3000 personnes concernées pour un montant de 13,5 millions de F suisses).

3. La remise en cause de la méthode Hay : l'expérience de l'État d'Oregon

L'expérience de l'Etat d'Oregon [30] est intéressante à souligner car elle remet en cause l'apparente neutralité de la méthode d'évaluation Hay. L'État d'Oregon a en effet cherché à utiliser cette méthode comme base pour une nouvelle méthode d'évaluation non discriminante ; plusieurs modifications ont dû être réalisées afin de réduire les risques de discrimination inhérents à la méthode HAY originale[31].

[29] certification formation continue
[30] Nous nous appuyons ici sur l'ouvrage de Acker, 1989.
[31] Ces modifications seront pour l'essentiel développées plus loin.

Le premier effort d'équité salariale en Oregon a eu lieu en 1981 quand un amendement au code civil de l'État a été proposé demandant à tous les employeurs de l'État de verser des salaires égaux pour un travail de valeur comparable. Cet amendement a été peu soutenu et n'a pas été approuvé mais le mouvement pour la valeur comparable du travail était lancé.

Au printemps 1983, suite à l'intervention d'une sénateure d'État féministe, la législature de l'État d'Oregon a lancé un projet de loi mandatant la mise en place d'un « détachement spécial » de l'État sur l'équité des salaires et des classifications, chargé d'effectuer une étude sur les systèmes de classification et les salaires de l'État et de proposer une méthode pour réduire les inégalités fondées sur le sexe. Ce travail était énorme et incluait la collecte et l'analyse du contenu des emplois de 32 000 employés d'État, l'évaluation de 2 000 composantes d'emplois, la détermination des inégalités de salaires, le développement de nouveaux plans de salaires et de classification ainsi que le développement d'une stratégie d'instrumentation.

Entre 1983 et 1987, l'avancée du projet fut compliquée et chaotique compte tenu des résistances du gouverneur à l'égard du projet de loi, puis de son changement. En 1987 le nouveau gouverneur adopta le projet de loi et l'égalité salariale commence alors à s'instaurer.
Tout le travail effectué entre 1983 et 1987 a consisté à constituer un groupe d'évaluation et une méthode d'évaluation non discriminante et de la tester sur les employés de l'État de l'Oregon. Les participants à ce comité d'évaluation étaient d'horizons différents (hommes et femmes) : les personnes du « détachement spécial » de l'État sur l'équité des salaires et des classifications, le sénateur, des féministes, des hommes politiques, des universitaires sociologues, des représentants du personnel de 9 syndicats et des employés de relations humaines, des administrateurs et des experts.
A partir de fin 1984 et pendant 9 mois, 32 000 employés de l'État ont complété un questionnaire concernant leur travail et 350 groupes d'emplois-repères ont été évalués.
Le cabinet d'experts recruté a été Hay, la méthode Hay servit donc de base à l'évaluation des emplois.

La méthode Hay est une méthode célèbre d'évaluation. Comme nous le précisons dans le chapitre 1, elle a pour objectif de valoriser les postes par l'importance de leur contribution à l'organisation à laquelle ils appartiennent. Elle retient trois grands facteurs d'évaluation : la finalité (effet mesurable du poste sur les résultats de l'entreprise), la compétence (les exigences requises pour tenir le poste de façon satisfaisante), l'initiative créative (la capacité à détecter les problèmes à résoudre et la manière de les résoudre).

L'apparente neutralité du point de vue sexué de cette méthode a été remise en question.

La méthode Hay a alors été modifiée pour remplir l'objectif d'évaluation non-discriminante. Certains grands points ont été ajoutés:

- Un niveau supplémentaire a été ajouté au facteur « relation humaine » afin d'accroître ce facteur pour certains emplois (ce qui conforte l'analyse critique que nous avons faite de cette méthode).
- Le critère de « work demand » a été introduit parmi les critères des conditions de travail. La notion de « work demand » permet de prendre en compte et de mesurer certains aspects du stress de l'emploi. Ce critère mesure la vivacité et l'énergie mentale exigées en intensité, continuité et complexité du travail ; il regroupe les exigences en termes de temps (les plannings inflexibles...), les interruptions fréquentes du travail,

l'addition des rôles différents, et la maîtrise des émotions face à la détresse physique et émotionnelle.

- l'introduction des mouvements continus et rapides dans la définition des efforts musculaires.
- l'ajout des efforts sensoriels dans les conditions de travail.

Définitions du critère relations humaines de la méthode Hay - Comparaison des échelles:

Les 3 niveaux proposés au départ	Les 4 niveaux utilisés par le projet d'Oregon
1. **De base** : courtoisie normale et savoir affaire aux autres avec des rapports normaux, demander et fournir de l'information.	1. **Accessoire** : les compétences de communication ne sont pas essentielles pour remplir les fonctions de l'emploi.
2. **Important :** comprendre, influencer et/ou rendre service aux autres sont des considérations importantes pour l'emploi ; provoquer l'action et comprendre les autres.	2. **De base** : Savoir communiquer les informations réelles est nécessaire pour l'emploi.
3. **Décisif** : Des compétences alternatives et combinées de compréhension, de développement et de motivation des personnes sont essentielles à la bonne tenue du poste.	3. **Important** : Les compétences de compréhension, d'influence, de motivation, de conseil et de formation sont importantes dans les composantes de l'emploi;
	4. **Décisif** : Les compétences de motivation, développement, compréhension, persuasion, et /ou de conseil aux personnes sont indispensables pour la bonne tenue de l'emploi.

Source : J. Acker, 1989, Traduit par nous.

Facteurs d'évaluation du travail, grille d'analyse de la méthode Hay modifiée

1. **Savoir-faire** : Connaissances et compétences, quelle que soit la manière dont elles ont été acquises
-techniques
-managériales
-relations humaines (1)
2. **Résolution des problèmes** : Complexité des problèmes et autonomie
- Manière de concevoir l'environnement (autonomie)
- Manière de concevoir les enjeux (complexité)
3. **Responsabilités** : Niveaux de responsabilité sur les résultats
- Liberté dans l'action
- Ampleur - en termes d'impacts budgétaires et sur le programme
- Impact - comment l'emploi affecte directement les objectifs organisationnels
4. **Conditions de travail** (2)
- Conditions de travail incertaines
- Efforts physiques
- Environnement physique

(1): Modifications de l'Oregon en ce qui concerne les connaissances et compétences des relations humaines: quatre niveaux au lieu de trois.
(2): Modifications de l'Oregon en ce qui concerne les conditions de travail : les efforts sensoriels, comme le fait de porter une forte attention aux dispositifs électroniques de surveillance, sont ajoutés aux efforts physiques.
La sous catégorie « Work demands », que nous traduisons par « exigences du poste », a été introduite: les exigences en temps - les pressions extrêmes en termes de temps dans le travail, l'addition des rôles - les attentes conflictuelles et contradictoires, la maîtrise des émotions - l'implication lourde auprès de

personnes violentes, désorientées, psychotiques ou la responsabilité d'actions extrêmes, situations de menaces de vie...

Source : J. Acker, 1989, Traduit par nous.

Résultats de l'étude

Scores d'emplois à prédominance féminine et d'emplois à prédominance masculine et leurs salaires mensuels moyens, 1984, Oregon (exemples sélectionnés)

Nouvelle classification	Nombre de points	Pourcentage de femmes	Salaire mensuel
Travailleur de blanchisserie 2	95	78,60	$ 973
Manoeuvre	98	11,10	1 214
Spécialiste administratif 4	125	90,14	1 030
Travailleur dans un hôpital 3	127	81,25	1 069
Imprimeur 1	124	28,57	1 299
Technicien d'équipement 1	125	0,00	1 507
Spécialiste administratif 5	143	81,96	1 170
Assistant dentaire 1	143	100,00	979
Relieur 2	142	21,43	1 526
Secrétaire 1	165	100,00	1 218
Spécialiste administratif 7	165	97,55	1 128
Serrurier	166	0,00	1 616
Technicien d'équipement 2	165	7,10	1 581
Spécialiste administratif 9	203	60,87	1 475
Assistant dentaire 2	203	100,00	1 127
Électricien	208	0,00	1 952
Charpentier	208	1,39	1 809
Nourrice agrée 3	275	92,10	1 882
Ingénieur 3	275	3,70	1 886

Note: Cette classification d'emplois vient du projet de classification proposé. Les séries des spécialistes administratifs contiennent les emplois qui, dans les termes de la classification actuelle, sont des assistants de bureau, des spécialistes de bureau, et d'autres classifications de bureau.

Lecture du tableau et impact potentiel de la nouvelle méthode:

Cette grille permet de comparer la grille de salaires initiale avec la revalorisation des points issue de la méthode Hay améliorée. Nous pouvons ainsi sélectionner deux exemples très révélateurs :

- au sein d'une même classe de points, on voit apparaître un fort écart de salaire entre un emploi à prédominance féminine et un autre emploi à prédominance masculine : ainsi la secrétaire 1, catégorie correspondant à 165 points et féminisée à 100 %, reçoit un salaire de 1 218$ tandis que le serrurier avec 166 points et avec un taux de féminisation nul gagne 1 616$.

- autre manière de lire cette grille : pour deux emplois (un masculin et un féminin) dont le nombre de points est extrêmement dispersé, la rémunération peut être très proche : le manœuvre totalise 98 points pour un salaire de 1 214$ alors que l'assistant(e) dentaire 2 totalise 203 points pour un salaire de 1 127$.

Toutefois cette méthode a des limites reconnues par les auteurs eux-mêmes.

Les scores des emplois de bureau sont trop bas quand l'on compare avec les emplois manuels, selon les consultants, cela suggère que les images sexuées des travailleurs manuels masculins sont encore prédominantes dans le système d'évaluation.

Les scores du critère « Relations humaines » suivent le modèle conventionnel : le niveau 1 a été utilisé pour seulement 11 sur 355 des classes d'emplois évaluées. Les emplois de bureau ont tous été évalués au niveau 2, à l'exception des secrétaires administratives cadres qui ont été évaluées au niveau 3. Le niveau 3 du critère « relations humaines » a été donné aux salariés de commandement et à beaucoup d'emplois de service. Tous les emplois managériaux de haut niveau et les emplois professionnels aux services humains chargés de problèmes d'émotion, sensibles, ont été côtés au niveau 4.

Malgré ces critiques, cette analyse préliminaire à l'évaluation des points et salaires montre les différences salariales entre les emplois à prédominance féminine et ceux à prédominance masculine ayant des scores identiques ; les modifications apportées dans la méthode Hay reflète mieux le contenu des emplois féminins.

4. Les récentes expériences belges

Le cas de la Belgique peut également être pris pour exemple dans la négociation de méthode d'évaluation non discriminante des emplois avec les partenaires sociaux, vu que cette démarche a été adoptée à la fin des années 90.

4.1. Origine de la démarche

Le plan d'action pour l'emploi belge de 1999 mettait en avant la volonté de mettre en place des méthodes d'évaluation neutre des emplois afin de réduire les inégalités salariales entre homes et femmes. « Afin de promouvoir l'égalité de rémunération pour un travail égal ou de valeur égale, il faut que les classifications de fonctions soient rendues sexuellement neutres » (Plan d'Action belge, 1999).

L'objectif de la ligne directive 20 du plan d'action pour l'emploi belge est de rendre les classifications de fonctions sexuellement neutres afin de promouvoir l'égalité salariale entre hommes et femmes pour un travail égal ou de valeur équivalente. Ainsi, dans l'accord interprofessionnel 1999-2000, « les partenaires sociaux belges se sont engagés à revoir les systèmes de classification de fonctions lorsque ces systèmes entraînent une inégalité des chances entre les hommes et les femmes ». Cette initiative cherche à remettre en cause les grilles de classifications existantes et à les remplacer par des systèmes d'évaluation des emplois neutre vis-à-vis du sexe, nécessitant des procédures précises et complexes et élargissant la liste des critères d'évaluation du poste. Un système d'évaluation neutre des emplois permettrait ainsi la comparaison d'emplois différents, par exemple, des emplois à prédominance féminine et des emplois à prédominance masculine. Elle est fondée sur un « manuel pour l'égalité des chances et l'évaluation des fonctions » édité par le Ministère de

l'emploi et du travail belge. Et récemment un important travail a été mené sur une méthode d'évaluation non discriminante EVA.

Des repères précis sont ainsi formulés : l'introduction d'un projet d'évaluation des fonctions (mise en place de commission mixte, sensibilisation sur la question de l'égalité) ; mise en place de procédures formelles et utilisation d'un système d'évaluation analytique clair, indépendant du sexe ; rôle essentiel de l'information et de la formation de toutes les personnes concernées ; mise en place d'outils de contrôle des résultats et de « feed-back » des intervenants… Par ailleurs, ce manuel présente les erreurs d'évaluation courantes : élaborer des critères de fonction, indépendamment du sexe de la personne qui occupe le poste ; veiller à une interprétation univoque des critères (par exemple, évaluer de la même manière le fait de porter un corps ou des charges, de soulever souvent des petits poids ou quelquefois des gros poids, la responsabilité à l'égard des personnes et des biens, la dextérité et une aptitude technique….). Cette démarche s'appuie bien évidemment sur l'implication de tous les acteurs sociaux. A notre connaissance, la FGTB, syndicat principal belge a fait de ce thème un de ces axes d'intervention.

4.2. La méthode EVA

Après ces diverses initiatives, la Ministre de l'Emploi de l'époque, Madame Laurette Onkelinx, a insisté auprès des partenaires sociaux sur une révision générale des classifications sectorielles des fonctions en vue de la suppression des discriminations salariales existant entre les fonctions typiquement masculines et typiquement féminines. A cet égard, on a surtout souligné l'importance de l'introduction et de l'usage de systèmes d'évaluation de fonctions analytiques modernes en remplacement de méthodes de classification frappées d'obsolescence. Il est en effet généralement admis que les systèmes analytiques offrent les meilleures garanties d'évaluation objective et sexuellement neutre des fonctions.

Dans leur accord interprofessionnel conclu pour la période 1999-2000, les partenaires sociaux nationaux se sont finalement engagés, dans les secteurs où le système de classification des fonctions entraînerait des inégalités entre les hommes et les femmes, à revoir ce système en vue de la réalisation de l'égalité des chances. Le cas échéant, il a été demandé aux secteurs de supprimer ces inégalités au moyen d'une révision analytique des classifications de fonctions ou par le biais d'un système considéré comme équivalent par les partenaires sociaux.

Jusqu'à présent, seuls quelques secteurs ont cependant pris la peine de remplacer leur classification de fonctions obsolète par un système d'évaluation de fonctions analytique moderne (par exemple les employés du commerce international, horeca (hôtels cafés restaurants), alimentation, textile). En outre, les secteurs ont également tendance à considérer l'évaluation (analytique) des fonctions comme dépassée, sous l'influence de la faveur grandissante que connaissent les méthodes de rémunération des compétences.

Cet état de fait a conduit l'ancienne Direction de l'égalité des chances et les partenaires sociaux (CSC, FGTB, CGSLB et FEB) à développer en 2001 **le projet 'EVA' (www.iefh.be)**, dans le cadre de la politique en matière d'égalité de salaire entre hommes et femmes pour un travail de valeur égale.

Ce projet compte trois volets : tout d'abord un « paquet formation » qui constitue une base d'outils en vue d'égalité salariale via l'évaluation des emplois ; d'autre part, un volet formation et sensibilisation auprès des partenaires sociaux dont les syndicats et les comités

paritaires de secteur et d'entreprises. Enfin, un bureau d'étude a été chargé d'appliquer ce système d'évaluation non discriminant sur trois secteurs. Un guide et différents documents sont en ligne et s'apparentent aux résultats présentés pour la Suisse et le Canada.

Dans le « Mode d'emploi pour une classification des fonctions sexuellement neutre », les différentes méthodes d'évaluation sont présentées et critiquées par exemple : « Des critères qui sont propres aux fonctions masculines, tels la responsabilité, le pouvoir de décision, la formation, etc. obtiennent aisément des scores plus élevés que les aptitudes à la communication, l'empathie, etc. qui sont typiques des « fonctions féminines ». (…) **Ces préjugés et stéréotypes ne se manifestent pas seulement chez l'analyste de fonction, le manager, le représentant d'un syndicat… mais paradoxalement, aussi chez la femme qui évalue sa propre fonction ».**

Cette méthode propose sept phases :

- La préparation et l'introduction du projet : la constitution d'un groupe de projet mixte et paritaire, sensibiliser à l'égalité …
- La phase préparatoire : analyser et dresser l'inventaire des fonctions : en étudiant l'organigramme existant, les activités détaillées, en faisant l'inventaire des fonctions à partir d'entretien avec les titulaires des fonctions
- Décrire les fonctions
- Evaluer objectivement les fonctions (phase décisive)
- La mise au point de la classification
- L'élaboration de la structure des salaires
- L'instauration et le suivi de la méthode.

Cette méthode s'appuie sur une forte concertation des partenaires sociaux et un protocole d'accord sur l'analyse des fonctions a été élaboré.

Tous ces outils sont particulièrement clairs et détaillés, mais la méthode reste actuellement inaboutie et nous n'avons malheureusement pas de données de suivi de la méthode depuis son lancement…

Notons cependant, que cette démarche n'a peut-être pas été jusqu'au bout. En effet, l'objectif a été de proposer des classifications analytiques « objectives », moins arbitraires. Mais selon certaines chercheuses ayant participé au projet, on pouvait aller plus loin : « La notion d'équité salariale dépasse donc celle d'égalité salariale car elle suppose de reconsidérer **la manière dont sont évaluées les fonctions d'une entreprise ou organisation**. (…) De plus, l'équité salariale va bien au-delà du passage d'un système de GRH «arbitraire » (pas de critères) à un système de GRH « objectivant » (classification analytique)[32]. En effet, pour qu'un processus d'équité salariale soit complet, il faut inclure :

- une réflexion sur les biais sexistes possibles dans l'identification et la valorisation des critères utilisés pour les classifications de fonctions (y compris dans les classifications analytiques)
- un travail d'ajustement salarial des fonctions majoritairement occupées par des femmes par rapport à celles occupées majoritairement par des hommes pour une classification équivalente (processus en cours au Québec, expliqué ci-dessous). »

[32] Nizet J., Pichault, F. (2000), Modèles de GRH, Paris, Coll. Points, Seuil.

Dans le premier scénario [qui aurait été retenu dans la dernière version du rapport de la méthode EVA, selon ces auteurs], l'hypothèse de départ est que la formalisation d'une description et d'une classification des fonctions à partir d'une grille d'analyse analytique va permettre de supprimer la part « d'arbitraire » ou de « subjectif » qui peut déboucher sur des salaires différents pour des hommes et des femmes. Dans le deuxième scénario, on va plus loin en questionnant l'apparente objectivité de tout système de description et de classification, y compris le système analytique (choix et pondération des critères utilisés). Ces analystes montrent que le sexisme peut survenir à différents points du processus : collecte des renseignements sur les catégories d'emploi, définition des facteurs et sous-facteurs d'évaluation, dans la pondération des facteurs et le processus même de l'évaluation (discrimination systémique) De ceci résulte l'importance de prendre des garanties : formation, contrôle régulier, etc. Enfin, le dernier niveau consiste en un réajustement salarial des salaires des fonctions majoritairement féminines sur base de la distribution salariale des fonctions majoritairement masculines » (Cornet et alii, 2005).

CHAPITRE 3
LE CŒUR DE NOTRE ETUDE : ANALYSE DES COMPARAISONS D'EMPLOIS

1. Les rares réflexions françaises d'évaluation non discriminante des emplois

La France apparaît très en retard dans le domaine de l'évaluation non discriminante des emplois. En effet, ces réflexions commencent à peine, quelques tentatives localisées vont dans ce sens mais aucun débat au niveau national semble naître et ceci malgré les recommandations européennes. Nous dresserons ici les quelques expériences françaises entreprises à des niveaux très différents et n'ayant pas forcément toujours le même objectif.

1.1. Réflexions du groupe de travail de la CFDT durant les années 1990 sur les qualifications et les classifications et l'égalité professionnelle

Un groupe de travail de la CFDT, réuni en 1995, a élaboré une approche du lien entre classification et discrimination salariale. Ce groupe reconnaissait au départ que « ce qui n'a peut-être pas encore été observé d'assez près, ce sont les mécanismes de formation du salaire et la négociation des classifications, du point de vue de l'égalité entre hommes et femmes. Pourtant, c'est une responsabilité syndicale de première importance dans la mesure où ces négociations sont de la responsabilité des partenaires sociaux. »
L'intérêt de cette démarche est d'aller vers un système de type québécois, en faisant « la chasse » aux critères discriminants, quitte à dépasser certaines pratiques syndicales habituelles qui consistent la plupart du temps à refuser de développer ce type d'analyse car elle risque de remettre en cause les systèmes de classification.

- En premier lieu, selon ce groupe de travail de la CFDT, les classifications de type Parodi (ou Parodi améliorée) ont tendance à surévaluer le diplôme ou la force physique. Si la surestimation de la force physique paraît un critère discriminant largement reconnu, celui du diplôme est moins évident. En effet, la plupart des organisations syndicales se battent, à l'inverse, pour que ce critère reste essentiel, dans la mesure où il apparaît objectif, externe à l'entreprise et permet une meilleure reconnaissance de la qualification individuelle. Alors que certaines directions d'entreprise tentent justement de limiter une telle reconnaissance, on attend des syndicats qu'ils défendent le diplôme. Or selon la CFDT, un tel critère peut être discriminant : « le diplôme peut aussi être un critère discriminant, dans la mesure où il ne prend pas en compte les compétences acquises en dehors de l'école, et pourtant utilisées dans la sphère professionnelle, dans la mesure aussi où les filles sont plus souvent orientées dans des filières généralistes que professionnelles, le diplôme qu'elles ont n'étant pas toujours en rapport avec la qualification qu'elles exercent. »

- En second lieu, les méthodes à critères classants sont considérées comme moins discriminantes car elles ont le mérite de s'intéresser au contenu du travail. Mais pour autant, elles présentent des risques non négligeables que l'on peut regrouper de la façon suivante :
  - l'utilisation des compétences reconnues comme un passage obligé de l'évaluation des postes peut être dangereuse si elle renvoie à une évaluation individualisée. Or une telle démarche d'évaluation de la performance individuelle est dénoncée comme un piège : au lieu de se concentrer sur le contenu de l'activité, un dérapage

sur l'évaluation des personnes conduit à valoriser leur adhésion au style de l'entreprise et non les conditions d'exercice de leur emploi.

- Les critères pris en compte ne doivent pas surévaluer la question de la position hiérarchique des emplois. Par exemple le critère d'autonomie tend à surévaluer le rôle de la hiérarchie, ou encore, la technicité et la complexité du travail pourrait être redondants et se fonder sur l'exécution de consignes précises et renforcer encore la position hiérarchique (surtout pour les bas niveaux de qualification). Le critère d'initiative sera préféré dans ce projet car il minimise ce risque.
- La responsabilité est surévaluée dans la valorisation de moyens techniques, matériels et surtout financiers et non sur des personnes, ou encore sur des moyens informels, non directement chiffrables.
- Les compétences acquises dans la vie quotidienne doivent être prises en compte, même si elles ne sont pas reconnues par un diplôme. Il s'agit notamment : des compétences à s'organiser, à anticiper, à négocier, à transmettre un savoir et dans l'exercice des relations humaines.

A partir de ces réflexions, des grilles détaillées ont été élaborées en partant des critères classants généralement retenus : responsabilité, initiative (plutôt qu'autonomie) et complexité - technicité du poste. Ces grilles, en partie communes aux systèmes canadiens, présentent un récapitulatif des critères et sous-critères à ne pas oublier lors de l'évaluation des postes, ainsi qu'une décomposition détaillée de chaque critère pour cinq activités types correspondant à la grande majorité des emplois féminisés (aide à la personne, activité commerciale, de la production en atelier, de secrétariat et de standard). Enfin, cette étude débouche sur des fiches métiers plus détaillées (autour de l'aide, des ouvrières, et des standardistes).

Ici, le critère de responsabilité est centré (en premier lieu) sur les personnes et les groupes (accueil, bien-être, valorisation des équipes...) et non en priorité sur le matériel. Si ces critères sont retenus habituellement pour des postes d'encadrement, ils le sont moins, voire jamais, pour les postes ici analysés (aussi bien pour les activités de production à travers la valorisation du climat des équipes et de la qualité des produits et de l'organisation, que pour le secrétariat ou l'aide à la personne).
Pour ce qui est du second critère, l'initiative, on retrouve la même volonté de valoriser, dans des postes traditionnellement peu qualifiés, l'intervention dans l'organisation du travail, la modification éventuelle des méthodes de travail...
Enfin, le dernier critère de complexité - technicité est le plus étendu : il recouvre l'interdépendance et la liaison entre collègues, à travers l'assistance, la transmission de savoir, le relationnel (critères dont on a relevé toutes l'importance dans les compétences dites « informelles ») ; la complexité est l'un des critères le plus détaillé (vigilance, anticipation, poly compétence, habileté...) ; enfin, la référence aux connaissances « académiques » et opérationnelles a une partie générale et habituellement retenue mais aussi une dimension spécifique à chaque branche d'activité, afin de prendre en compte la spécificité des emplois féminins dans ce domaine (utilisation d'outils informatiques, de communication...).

Cette méthode est à notre connaissance unique en France. Elle présente une véritable avancée dans le genre à plusieurs titres : en premier lieu, elle remet en cause certaines pratiques syndicales, en acceptant d'intégrer la notion de compétences (tout en relevant les dangers que véhicule une telle notion dans l'usage courant). Cependant, une ambiguïté persiste puisque le terme de « compétences féminines » est utilisé par cette centrale avec toutes les limites de ce terme. Elle remet en cause de plus la référence habituellement incontournable aux diplômes. En second lieu, cette méthode va au delà de la seule question des discriminations à l'égard des

femmes. En intégrant des dimensions traditionnellement occultées dans les critères (comme les compétences informelles de la vie quotidienne, ou encore les dimensions relationnelles et organisationnelles dans les postes de production), cette grille permet une valorisation des postes généralement considérés comme peu ou non qualifiés, et pas seulement féminisés. Observons cependant que cette méthode n'a pas été réellement mise en oeuvre, et a fait l'objet de défiance de la part des autres centrales syndicales. Elle est donc loin d'être applicable en l'état.

1.2. Des classifications professionnelles de branche existantes et pouvant constituer une bonne base de réflexion

Sans effectuer une analyse des nombreuses classifications professionnelles de branche existantes en France, soulignons que certaines, à critères classants, constituent déjà de solides bases de réflexions pour une démarche non discriminante d'évaluation des emplois. Par exemple, le système de classification des emplois de la Fédération Nationale des coopératives Laitières utilise des critères d'évaluation s'approchant de ceux utilisés par les méthodes non discriminantes mais sans que l'objectif de neutralité homme-femme soit particulière affiché.
La classification des emplois de la Fédération Nationale des coopératives Laitières (FNCL) date du 22 juin 1979. Les coefficients s'étalent entre 120 et 650. Malgré son ancienneté, la grille de classification contient des critères d'évaluation très intéressants et plus nombreux que dans la Fédération Nationale des Industries Laitières. La classification de la FNCL repose sur une méthode unique d'évaluation par points. Onze critères sont retenus et regroupés en trois catégories : les exigences de l'emploi, le contenu de l'emploi et les conditions de travail. Chacune de ces trois rubriques est pondérée différemment: respectivement 33, 58 et 9. On remarque le faible poids des conditions de travail, prises en compte hors de la détermination du salaire de base via des repos supplémentaires. La plus forte pondération pour le contenu de l'emploi s'explique par l'unicité du barème de classification : tous les emplois étant qualifiés avec le même barème, le critère « contenu de l'emploi » permet de différencier les emplois, d'évaluer leurs spécificités. L'attention particulière portée ici au système de classification de la FNCL peut s'analyser en termes d'évaluation non discriminante des emplois. En effet, certains critères retenus dans la classification FNCL valorisent des compétences habituellement non reconnues, et plus courantes dans les emplois à prédominance féminine. Par exemple : la tension nerveuse (forte concentration nécessaire du fait de changement fréquent de contenu du travail) comme élément des aptitudes physiques, les relations humaines (extérieures et intérieures à l'entreprise), les efforts continus, la précision des mouvements...

1.3. Exemple de biais discriminant dans l'application d'une démarche d'évaluation des emplois en entreprise

Les travaux de P. Rozenblatt, D. Sehili (1999) et D. Sehili (2000), en étudiant la mise en oeuvre d'un système de classification chez EDF-GDF Services, soulignent l'aspect sexué des compétences. Partant de l'analyse des réunions d'évaluation des emplois et des photographies publicitaires composant un guide des produits et services de l'entreprise, les auteurs mettent en évidence que cette méthode repose sur un choix théorique « neutre », mais s'appuie en réalité sur des compétences sexuées. Ils font différents constats qui méritent notre attention.

La méthode utilisée M3E (Méthode d'entreprise d'évaluation des emplois), issue de la méthode américaine d'évaluation des postes Hay, introduit sept critères classants (connaissances pratiques et théoriques, résolution de problème, dimension relationnelle,

conseil, organisation, autonomie et contribution). Grâce à une observation des « comités de cotation » visant l'évaluation des emplois, les chercheurs ont constaté que ces critères étaient plus ou moins valorisés selon la nature des emplois occupés. Ainsi, « selon qu'il s'agit d'un emploi administratif traditionnellement féminin ou d'un emploi technique traditionnellement masculin, nous avons pu observer que chaque critère classant n'était pas sollicité de la même façon. Par exemple, le critère « Dimension relationnelle » semble particulièrement prévaloir dans le cadre d'emplois considérés comme féminins. Dans sa définition même, ce critère ne se décline pas comme une qualification acquise par l'expérience ou la formation, mais est plutôt assimilé à une qualité innée et naturelle, propre au genre féminin » (Rozenblatt, Sehili, 1999). Par ailleurs, cette étude souligne que la dimension technique de certains postes occupés majoritairement par des femmes est au contraire dévalorisée. Ainsi, à propos de l'usage de l'informatique par des postes de secrétaires, il est dit « ça, c'est plus facile (par rapport à des emplois de techniciens) parce que c'est un emploi de secrétaire ».

1 4. La requalification des assistantes de Schneider Electric[33]

Schneider Electric, spécialiste mondial de l'énergie, a des métiers industriels qui requièrent dans leur grande majorité des connaissances et des compétences techniques approfondies. Comme de nombreuses entreprises de son secteur et du secteur industriel, Schneider Electric présente une segmentation marquée de ses filières métiers en termes de genre : les filières et les postes techniques, marketing, IT,.. étant occupés en majorité par les hommes et les filières et postes tertiaires à majorité par des femmes. Jusqu'au début des années 2000, les postes d'assistantes n'étaient pas considérés comme aussi qualifiés que des postes de techniciens et ne permettaient pas une évolution comparable à celle qui était systématiquement proposées aux techniciens embauchés avec un niveau BTS.

Dans le cadre du travail de réflexion qui a été fait en amont de la signature de son Accord sur l'Egalité Professionnelle, il a alors été constaté que les filières relevant du domaine tertiaire s'étaient profondément transformées avec l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et le développement de nouvelles formes d'organisation du travail. Force était de constater que les activités des salarié(e)s concerné(e)s étaient devenues plus complexes, et d'une complexité que l'on pouvait considérer équivalente aux activités des techniciens attribuées aux techniciens premier niveau.

Sur la base de ce constat, Schneider a décidé de classer tout(e)s les personnes titulaires d'un BTS à finalité secrétariat embauché(e)s sur des postes en rapport avec cette formation initiale au même niveau que les techniciens embauchés avec un BTS, c'est à dire à un coefficient 255 – niveau IV – échelon 1. Ces personnes, comme les techniciens, sont promues au coefficient 270 – niveau IV – échelon 2 après six mois de présence effective dans l'entreprise, puis au coefficient 285 – niveau IV – échelon 3, après un an supplémentaire de présence effective dans l'entreprise.

Un chantier a été ouvert pour réviser le classement des postes d'assistantes tertiaires en commençant par ceux qui étaient déjà occupés par des salarié(e)s titulaires d'un BTS à finalité secrétariat. Chaque poste et personne ont été traités au cas par cas, dans le cadre des différents services suivant les consignes données au managers et responsables RH

[33] Propos tenus par Catherine Belotti – Directrice Diversité de Schneider Electric.

L'impact de cette mesure est qu'aujourd'hui Schneider Electric a résorbé les différences de salaires existant entre un groupe de femmes et d hommes possédant un même niveau de compétences et étant sur des postes à valeur équivalente, mais se voient confronté à un nouveau challenge, dans la mesure où les hommes techniciens évoluent en plus grand nombre et plus rapidement sur des niveaux de postes supérieurs alors que les femmes assistantes, même qualifiées, sont moins nombreuses à évoluer sur des postes à niveau supérieur.

2. Présentation de notre étude monographique : méthodologie et objectifs

L'étude monographique menée ici compare au sein de mêmes organisations, des emplois à prédominance féminine et masculine par **« paire »**:

- Ces emplois sont estimés de valeur équivalente par l'organisation, se situant en général au même niveau du système de classification interne à l'entreprise ou l'établissement et donc rémunérés à des niveaux de salaire identiques ou proches.
- Ces emplois sont nettement sexués, à prédominance féminine et masculine, environ 70 % de représentation d'un sexe.

L'objectif de l'étude est l'examen détaillé et la valorisation du contenu d'emplois occupés majoritairement par des femmes et la comparaison avec des emplois à prédominance masculine.

Les hypothèses de travail sont fondées sur le fait que les différentes étapes du processus d'évaluation des emplois génèrent à la fois des sous-valorisations et omissions de certains aspects et inversement des survalorisations d'autres dimensions. L'hypothèse formulée ici est que ce biais inhérent à tout processus d'évaluation induit des inégalités salariales entre hommes et femmes.
Il s'agit donc de démontrer, le cas échéant, que certains critères à l'origine de la définition et de l'évaluation des postes de travail peuvent être sources d'inégalités entre hommes et femmes, même s'ils semblent neutres. Soulignons que notre analyse se focalise sur les emplois et leur contenu et non sur la manière dont les salariés les occupent.

Démarche (une fois l'accord de l'entreprise obtenu !)

1. Choix des emplois analysés
Cette première étape a pour objectif de déterminer quels seront les emplois analysés, ils doivent être fortement sexués et classés de manière identique. Le choix des emplois s'est effectué en discutant avec la direction des ressources humaines, puis avec les délégués syndicaux. L'effectif de l'emploi est souvent intervenu dans la négociation, les organisations souhaitant des effectifs significatifs alors que ce critère n'est que secondaire dans l'étude.

2. Analyse des documents internes
Analyse des données sociales sexuées, des fiches de postes des emplois retenus, des méthodes de classification, de la politique salariale et des fiches de paie des salariés occupant les emplois retenus.

3. Entretiens avec des salariés des emplois retenus et observation du travail
Description de leur emploi par les salariés, confrontation avec les fiches de postes.
Discussion sur les critères d'évaluation retenus.
Discussion sur la comparaison d'emplois choisie.

4. Entretiens avec la direction des ressources humaines
Analyse et éclaircissements sur les emplois retenus, la pertinence de la comparaison, l'évaluation des deux emplois, les éléments de salaires et les possibilités de carrière.
Place de l'égalité hommes-femmes dans les préoccupations de gestion des ressources humaines de l'organisation.

5. Entretiens avec les délégués syndicaux.
Rencontre avec les organisations syndicales présentes dans l'organisation.
Analyse et éclaircissements sur les emplois retenus, la pertinence de la comparaison, l'évaluation des deux emplois, les éléments de salaires et les possibilités de carrière.
Place de l'égalité hommes-femmes dans les préoccupations syndicales.

Difficultés rencontrées
Comme nous l'avons évoqué en introduction, six comparaisons de paire ont été effectuées, pour l'essentiel dans les fonctions publiques. Alors que certaines entreprises étaient intéressées par notre démarche, elles ont finalement réalisé que cette démarche pouvaient modifier fortement leur système d'évaluation : observation des méthodes d'évaluation des emplois ; confrontation auprès de salarié(e)s sur l'évaluation de leur postes et éventuellement propositions de ré-évaluation de certains emplois…
Ces obstacles méritent d'être soulignés car ils sont révélateurs des enjeux que peuvent induire notre démarche et montrent également les réticences actuelles des entreprises françaises à intégrer un tel processus par rapport à nos voisins… Bien du travail reste donc à faire, même si les résultats présentés dans cette recherche pourront par la suite être des outils au service d'autres entreprises.
Ces difficultés font que l'analyse du processus d'évaluation des emplois a souvent été impossible, comme par exemple dans la fonction publique qui n'utilise pas de méthode d'évaluation.

Paires d'emplois analysés :

Assistantes de gestion / responsables de secteur de l'eau ;
Gestionnaires/ agents techniques ;
Agents d'entretien / agents techniques ;
Infirmières / agents-chefs hospitaliers ;
Lingères / buandiers ;
Attaché(e)s territoriaux / ingénieurs territoriaux.

Malgré ces difficultés, notons que les emplois à prédominance féminisés analysés appartiennent aux 10 familles professionnelles comptant le plus de femmes et ayant des taux de féminisation supérieurs à 70 %.

Les dix familles professionnelles comptant le plus de femmes (1992-2002)
(tiré de Okba, 2004)

FAP84		Effectifs féminins en 2002	Variation de l'emploi féminin 1992-2002	Taux de féminisation en 2002 (en %)	Variation du taux de féminisation 1992-2002 (en points)
T4	Agent d'entretien	798 000	8 000 *	74	-6
W0	Enseignant	716 000	100 000	64	2
T2	Assistant maternel	656 000	309 000	99	-1
L0	Secrétaire	651 000	-79 000	97	-1
P0	Employé administratif de la Fonction publique (Cat. C)	650 000	51 000	72	0
R1	Vendeur	555 000	-100 000	69	-4
L2	Employé administratif en entreprise	460 000	82 000	76	-3
V1	Infirmier, Sage-femme	374 000	67 000	87	-1
V0	Aide-soignant	369 000	91 000	91	-2
V4	Professionnels de l'action sociale, culturelle et sportive	341 000	145 000	65	-3
Total		**5 570 000**	**674 000**	**77**	**-1**

* - *Données peu significatives en raison de l'échantillon.*
Source : enquête emploi Insee ; calculs Dares.

De même, rappelons que le rapport du ministre du travail sur la mise en œuvre de la loi sur l'équité salariale au Québec (2006) précise que les catégories d'emplois qui ont bénéficié le plus souvent d'ajustements sont celles du personnel de bureau et que les pourcentages de catégories d'emplois ayant reçu des ajustements salariaux et les pourcentages de personnes touchées par les ajustements sont plus élevés dans les entreprises publiques.
Les comparaisons d'emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine menées ici correspondent alors parfaitement à ces différents constats et ceci malgré les limites rencontrées dans la recherche des terrains d'analyse.

Une analyse au-delà du salaire de base

Les démarches d'équité salariale se fondant sur l'évaluation non discriminante des emplois cherchent à déterminer les niveaux de salaire de base, c'est-à-dire compte tenu de la complexité évaluée de l'emploi. Néanmoins, l'évaluation des emplois utilise des critères, des notions, des outils repris pour d'autres pratiques de GRH, notamment l'appréciation des compétences individuelles et les carrières. Initialement très cloisonnés, ces différents outils tendent à se rapprocher, que ce soit la fiche de poste, l'évaluation des emplois, l'appréciation individuelle et la carrière. Une mise en cohérence entre ces outils est de plus en plus recherchée. De plus, le principe d'égalité salariale doit s'appliquer à la rémunération au sens

large. Ainsi, les réflexions développées dans cette étude ne se restreignent pas à la stricte détermination du salaire de base mais sont utilisables pour visualiser les biais discriminants éventuels dans les critères d'appréciation individuelle et les carrières.
La distinction entre salaire de base et rémunération totale incluant l'ensemble des primes et compléments salariaux est aujourd'hui mouvante et souvent remise en question avec l'individualisation des logiques de GRH. De même, certains critères comme les conditions de travail sont selon les pratiques inclus dans les critères d'évaluation des emplois et valorisés dans le salaire de base alors que d'autres pratiques les introduisent seulement comme primes de compensation en plus du salaire de base. Cette seconde option est désormais largement majoritaire.

Les différentes expérimentations étrangères soulignent l'importance de la rémunération globale. La méthode suisse Abakaba suisse précise que la discrimination salariale peut se faire à différents niveaux du salaire, il est alors important d'examiner toutes les composantes du salaire : le salaire de base et tous ses compléments et indemnités ainsi que les déductions sociales. Les démarches canadiennes posent la question de la définition du salaire surtout pour l'estimation des écarts salariaux. Certaines législations au Canada exigent que le salaire soit défini de façon large, en incluant les avantages sociaux ainsi que tout autre bénéfice monétaire ou en nature, même s'ils ne font pas partie de la définition traditionnelle des avantages sociaux, reçu en contrepartie du travail.

Ici, nous nous intéresserons à l'ensemble des critères utilisés dans la valeur accordée aux emplois ainsi qu'aux différents éléments du salaire censés reflétés la valeur de l'emploi. Ainsi, les primes de performances individuelles ne sont pas forcément intégrées mais toutes les primes liées à l'emploi occupé et aux compensations éventuelles de cet emploi sont analysées.

3. Les comparaisons par paires [34]

3.1. Assistantes de gestion et responsable de secteur dans Le secteur de l'eau

Le contenu des postes (analyse des fiches) : le contenu des fiches **du côté gestion et administration** que nous avons étudiées montre un certain « flou » quant aux tâches à réaliser. Il s'agit par exemple : d'assurer la comptabilité et la gestion budgétaire du centre (comptabilité achats, dossier de suivi comptable, suivi budget…) ; de traiter la comptabilité achat du laboratoire, de contribuer à la gestion budgétaire, de coordonner plusieurs dossiers, de gérer la caisse d'avance… Ou encore d'assurer le suivi facturation, l'enregistrement et le classement comptable, le suivi financier des opérations, assister le responsable, assurer la transmission de l'information… Saisir et maintenir la structure de comptabilité analytique, intégrer la comptabilité générale tous les jours, saisie des budgets…
Ce sont souvent des emplois « fourre-tout », peu définis, qui font appel à des compétences larges et à des diplômes relativement élevés (Bac +2 et 3).
Soulignons que des profils coexistent pour ce même intitulé d'emploi allant d'anciennes secrétaires « traditionnelles » à de véritables « assistantes de gestion ».
Par ailleurs, ces postes nécessitent beaucoup d'organisation, et supposent d'être souvent interrompus. Au total, ces postes sont à l'interface de nombreux services ou intervenants dans l'entreprise. Ils nécessitent rigueur, organisation, goût pour les traitements comptables, compétences techniques précises (maîtrise d'une base de données par exemple), disponibilité.

[34] Les éléments présentés dans cette section sont repris et détaillés en annexe, par études de cas.

Une responsable ressource humaine reconnaît par ailleurs qu'un certain stress pèse sur ces assistantes de gestion, tenues par des échéances importantes et une responsabilité sur le suivi de données budgétaires.
Dans certains services, les assistantes de gestion répartissent le travail des techniciens, gèrent leurs priorités voire les urgences d'interventions. Elles ont finalement un rôle « d'encadrement » du travail, ni hiérarchisé, ni visible.

Par exemple, Mme B, assistante de gestion fait une recherche de bon de commande, elle est interrompue par un responsable d'un autre service (qui n'est pas sur place en permanence) qui recherche des informations sur une facture : **elle interrompt son travail, pour lui répondre en faisant une recherche par ordinateur**. Les demandes des autres services ou de fournisseurs n'ayant pas été payées (par téléphone) sont fréquentes et prioritaires. **Observons que cette partie du travail (répondre aux demandes extérieures…) est peu valorisée dans la fiche de fonction :** « Pour moi, une bonne partie du travail est **d'être à la disposition des gens, moi je suis sensible à cela, c'est aussi ma façon de faire, d'être accueillante ».**

A l'inverse, les fiches des **agents techniques** font référence à des contenus beaucoup plus précis, et finement décrits : pour le « responsable de secteur » (service des eaux) il s'agit de : l'exploitation et maintenance (gérer des manœuvres, participer aux astreintes) ; prévention des ressources : gérer les programmes de surveillance des ouvrages, faire respecter les prescriptions sanitaires… ; entretiens et travaux : organiser les programmes d'entretiens participer aux prévisions… ; gestion du personnel : encadrer une équipe

A l'inverse des postes de gestion, ces postes requièrent une grande autonomie – voire un isolement « il m'arrive de ne voir personne certains jours » – ; ils correspondent à de faible niveau de formation initiale (quant aux recrutements les plus anciens, CAP, bac professionnel, voire pas de diplôme) ; ils supposent le management d'une petite équipe (en général 3-4 agents, eux-mêmes très autonomes) et des interventions directes sur le terrain plus ou moins importantes.
Le poste de responsable de secteur paraît bien défini : grande autonomie – voire isolement – ; faible niveau de formation initiale ; management d'une petite équipe et interventions directes sur le terrain plus ou moins importantes. Nous sommes au cœur du métier de l'eau : à sa source… Si l'interface entre les différents partenaires de la ville est désormais requise pour ce poste, elle apparaît encore secondaire pour les responsables de secteur rencontrés.

Comparaison :

Si l'on compare les assistantes de gestion avec les responsables de secteur (classé en C1[35] et C1+), on a d'importantes différences dans les profils requis : rarement le Bac (pour les responsables de secteur) et le plus souvent le Bac +2 (pour les assistantes de gestion). Ce niveau Bac +2 en comptabilité suppose la maîtrise et le contrôle de données chiffrées pouvant avoir un impact important sur certaines décisions et/ ou les délais de traitement des dossiers (traitement et facturation de dossiers, application de la réglementation et de spécificités des marchés publics…). Mais paradoxalement, davantage de compétences et de responsabilités seraient requises du côté des responsables de secteur, **tout au moins dans la « fiche métier »**:

[35] Dans la méthode d'entreprise utilisée (IGS), cinq niveaux de classification des emplois existent de A (exécution) à E (cadres de haut niveau) avec deux échelons par niveaux. C1+ signifie un classement intermédiaire entre C1 et C2 dans l'attente d'une revalorisation en C2 n'ayant toujours eu lieu à la date de l'étude. Ce niveau intermédiaire C1+ est spécifique à l'emploi de responsable de secteur.

dans 5 « missions » sur 7, c'est le niveau « prise de décision » qui est retenu pour définir cette fonction (jamais pour les assistantes de gestion) et la rubrique « *savoir faire faire et comportement social* », c'est-à-dire l'animation d'une équipe, le contrôle…, n'existe que pour les responsables de secteur.
L'hétérogénéité des assistantes de gestion masque deux profils distincts : d'un côté, des secrétaires, de l'autre, de véritables assistantes de gestion. Cette hétérogénéité génère des différences au sein même de cet emploi et sous-évalue la fonction d'assistante de gestion au sens propre du terme. De l'autre côté, la reconnaissance de l'encadrement de petites équipes sur-valorise l'emploi des responsables de secteur, au-delà des autres dimensions du poste plus simples mais souvent prioritaires (surveillance, petite réparation…).

On note ici le **poids de l'histoire et de la culture des métiers.** Selon un chef de centre (qui encadre des responsables de secteur), «Dans notre entreprise, quand on encadre des personnes c'est très valorisé ; il ne faut jamais l'oublier. Un assistant de gestion encadre personne, un responsable secteur même s'il est sans diplôme encadre du monde et c'est plus important. Même si on n'a pas de pouvoir même si l'on prend aucune décision, le fait d'encadrer compte beaucoup… ».

Les rémunérations :

Ces emplois sont classés à des coefficients proches, alors que les contenus pencheraient plutôt en faveur des assistantes de gestion (si l'on se réfère aux compétences requises et diplômes et non à la fiche de postes). Mais plus encore, les postes de responsable de secteur accèdent à un logement de fonction (en contrepartie d'heures d'astreintes dont les contraintes semblent peu importantes d'après les témoignages), situé dans la région parisienne qui vient s'ajouter en complément de rémunération… **L'encadrement d'une petite équipe - ne fusse de 4 personnes - pèse lourd symboliquement en termes de reconnaissance, mais aussi financièrement**…

Notre hypothèse d'une surévaluation des postes à prédominance masculine est liée à l'histoire des filières ; d'un côté une reconnaissance historique de la production, de l'autre une dévalorisation des métiers dits de support, traditionnellement associés aux aspects administratifs, non stratégiques. Ce constat est renforcé dans le cas des « nouvelles » assistantes de gestion.

Comparaison des emplois

	Assistante de gestion (prédominance féminine)	**Responsable secteur (prédominance masculine)**
Qualifications requises (diplôme, expérience, contenu de l'emploi : autonomie, polyvalence……)	Bac, Bac +2, BTS ; tâches et profils pas toujours définis : comptabilité, gestion budgétaire, suivi de facturation, parfois secrétariat. Etre à l'interface de différents services, très organisée…	Faible formation initiale, quelques Bac mais ancienneté dans le secteur. Exploitation, maintenance des sites, programmation de l'entretien, petite réparation… ; grande autonomie
Responsabilité (hiérarchique, sur des personnes, des informations…)	Pas de responsabilité hiérarchique ; responsabilité vis-à-vis de l'application des marchés publics, des délais de paiement et parfois du travail de certains techniciens.	Encadrement d'une équipe (4 personnes en général) ; niveau « prise de décision », « savoir faire faire » apparaît dans la fiche de poste
Efforts (physique, mental…)	Effort mental selon les périodes. Capacité à s'interrompre souvent dans son travail.	Parfois effort physique pour les opérations d'entretien (mais délégations fréquentes)
Conditions et environnement de travail (horaires, disponibilité…)	Poste parfois exigeant du point de vue de la disponibilité / des interruptions induisant un stress.	Isolement important ; pas de contrôle horaire mais astreintes sur le site.
Déroulement de carrière	Possibilité de préparer un examen pour évoluer	Possibilité de préparer un examen pour évoluer
Salaire et avantage (primes…)	Rémunération entre 1662 et 2687 € bruts (selon les échelons) Par exemple, Mme B. (35 ans d'ancienneté) gagne 2100€ nets	Rémunération entre 1929 et 2506€ bruts (selon les échelons) Logement de fonction M. D (25 ans d'ancienneté) gagne 2146€ et a un logement de fonction en plus

3.2. Gestionnaires et agents techniques d'une collectivité territoriale :

Entre les filières technique et administrative, il y a des tensions… et des ressentis plus que de vraies différences, surtout chez les catégories C de la fonction publique territoriale. Mais ceci est aussi lié à l'histoire de ces filières. Dans une collectivité locale, on va distinguer parmi les catégories C, du personnel administratif (chargé de la comptabilité et de la gestion) et du personnel technique (restauration (service de repas sur *la Région*), reprographie, maintenance, logistique interne (patrimoine) ; chauffeurs ; garage…).

Du point de vue des **gestionnaires** interrogé(e)s, leurs emplois sont perçus comme des métiers de « support », parfois même comme « un coût » pour l'entreprise. Un décalage entre la définition de poste et la fonction réellement occupée est important. Une non reconnaissance est soulignée, ces salarié(e)s sont d'ailleurs peu syndiqué(e)s, et se sentent « mal aimé(e)s, mal vu(e)s, **invisibles** »; Il y a une forte intériorisation des conditions de travail et de salaire : « je suis très contente de mon salaire car mon travail est varié et intéressant ».

Certains agents administratifs sont plus dans le profil du secrétariat classique (courrier, téléphone…), au service des équipes (de rédacteurs et de cadres), même si l'évolution technologique et les compétences des interlocuteurs ont évolué. Ces postes sont considérés comme moins autonomes et parfois déconsidérés de la part de « gestionnaires » (pourtant au même grade). Par exemple, dans un service une sorte de conflit latent apparaît entre ces sous-groupes : les gestionnaires parlant de « leur » secrétaire, leur donnant du travail de frappe… alors qu'elles ont le même profil de recrutement, en général les mêmes diplômes (bac et parfois BTS). **Elles sont considérées comme aux services des autres**, ce qui apparaît comme négatif, dévalorisant, alors que bien souvent il s'agit d'un travail d'interface : « dans mon service, les secrétaires sont plutôt des assistantes, elles valident des documents, font des recherches sur internet, assurent l'organisation des réunions, des assemblées de commissions… ».
Les compétences exigées pour les postes de « **gestionnaires »** sont nombreuses et **techniques** (connaissances des marchés publics, facturation, comptabilité…). Ces tâches sont diversifiées, en autonomie.Etant responsable de la validation de chaque dossier, elles doivent s'assurer de la conformité de chaque élément le constituant. La maîtrise d'un ou deux logiciels de gestion est obligatoire. La rigueur dans les données chiffrées constitue le cœur de l'emploi.

Selon un responsable : « les agents administratifs sont sous qualifiés : ils sont polyvalents et **souvent occupent des emploi supérieurs au grade de recrutement initial**. ».
Bon nombre de gestionnaires estiment donc faire le travail de rédacteur (catégorie B) même si ce n'est pas toujours le cas, selon certains encadrants (voir étude de cas en annexe).

Ces différents profils de gestionnaires présentés ont en commun ce décalage important entre grade et fonction, même si parmi ces gestionnaires de fortes différences apparaissent. La palette importante des compétences et des fonctions génère une certaine satisfaction au travail alors que souvent ces femmes sont sous-valorisées par rapport à leur véritable fonction et au grade reconnu, elles sont sur-diplômées, polyvalentes et occupent des postes supérieurs au grade initial de leur recrutement. De ce fait, il y a peu de revendications et de « collectif de travail ». Pour elles, au contraire, il y a parfois des tensions entre certains services et postes alors qu'elles sont toutes au même grade (ex : gestionnaires/comptables/secrétaires). Même si certaines ont passé l'examen de rédacteur, ou sont « promouvables », les postes vacants restent limités et l'organisation ne semble pas vouloir reconsidérer les postes en question en les reclassant, lorsque c'est légitime.

- A l'inverse pour **les adjoints techniques,** la définition du poste est respectée à la lettre, elle est mieux définie. Ces agents techniques sont peu nombreux (une vingtaine contre près de 200 adjointes administratives dans cette collectivité), uniquement des hommes dont les fonctions étaient centrales à une autre époque : ils sont électriciens, chauffeurs, travaillent à la maintenance, aux espaces verts…. Ils ont selon un responsable « des titres ronflants et des avantages. Car avant, il y avait 15 sites et avec des huissiers… il fallait avant des huissiers partout et il fallait les reclasser pour la sécurité … »
Ce personnel a gardé sa spécificité, en se référant à leur métier d'origine. Selon un autre responsable : « Il y a des gens qui ont **des vrais métiers** dans la filière technique. Je parle de métiers en termes de culture, **une culture de métier** comme la reprographie : par exemple,' je suis producteur offset, c'est mon métier, je ne sais faire que ça mais je le fais très bien, j'ai une expertise, une connaissance' ».
Ces agents s'auto-valorisent eux-mêmes avec aussi des évolutions techniques fortes (changement à la reprographie, au garage). La notion de métier et de reconnaissance de leur métier est très importante pour la plupart d'entre eux. **Chez les techniques, le grade et la**

fonction sont en phase, nettement plus que chez les administratifs car il y a une référence métier chez les premiers.
Il y a une sorte de fierté dans la façon de parler de son travail que l'on ne retrouve pas souvent du côté des gestionnaires (sauf des cas atypiques)

Paradoxalement, ces agents techniques perçoivent une dimension de polyvalence dans leur métier alors que leur fonction est très délimitée par rapport aux gestionnaires. Le fait de se référer à un métier précis et prescrit supposerait une absence de polyvalence, comme l'explique ce responsable : « il y a une latitude individuelle de pouvoir faire évoluer son poste dans la filière administrative même C. Alors que pour les techniques, c'est difficile de les rendre polyvalents. Il faut faire bouger les mentalités par exemple, convaincre les chauffeurs que lorsqu'ils ne roulent pas ils peuvent faire autre chose comme des travaux accessibles d'exécution et par exemple il y a un chauffeur qui gère le parc de téléphones mobiles, mais c'est pas toujours évident pour eux ils s'accrochent à leur métier ; ils sont dans une logique de technicité ; et en plus ils sont plus loin ils sont sur les terrains et pas accompagnés… Mais c'est vrai qu'ils sont rigides par exemple j'avais demandé à des agents techniques de sortir une fois les poubelles et cela s'est mal passé ! ».

Comparaison des carrières et des rémunérations :

Les agents techniques ont un avancement de carrière plus favorable, certains ont progressé automatiquement dans quelques services car l'avancement est à durée minimale et automatique sans quota de promotion… Du côté administratif, les quotas d'avancement viennent juste d'être supprimés mais ont laissé des traces et constituent des retards de carrière.

D'après les exemples observés, les écarts de rémunérations sont relativement faibles pour les premiers échelons : ils sont de l'ordre de 10€ mensuels (si l'on neutralise les effets des suppléments familiaux et autres avantages sociaux mais ils atteignent 100€ mensuels pour les plus anciens (au grade principal). C'est surtout le déroulement de carrière qui joue (passage possible en agents maîtrise pour les adjoints techniques). Pour un responsable : « D'un côté j'ai un agent administratif femme et de l'autre un agent technique homme qui seraient rentrés ensemble, il y a disons 10-15 ans ; ils ont 35-40 ans, l'un aura une carrière plus avantageuse, un régime indemnitaire[36] légèrement supérieur (autour de 150€) et surtout**, l'agent technique pourra passer Agent de maîtrise alors que du côté administratif, elle restera agent toute sa vie, mais pas plus, alors que les compétences peuvent être équivalentes voire même supérieures en termes d'initiatives du côté administrati**f… La seule solution sera alors de passer des concours et d'espérer qu'un poste se libère pour elle… ».

Si les écarts de rémunérations entre ces filières sont donc très faibles, deux distinctions apparaissent : en premier lieu, le déroulement de carrière de la filière technique s'étend jusqu'aux agents de maîtrise principaux ; par ailleurs les régimes indemnitaires, fixés par les collectivités territoriales, ne sont pas homogènes : identiques au plus bas niveau hiérarchique, plus de 200€ annuels séparent les 1ères classes.

[36] Le régime indemnitaire de la fonction publique territoriale correspond à l'attribution par la collectivité territoriale d'un ensembles de primes et d'indemnités variables, selon les filières (technique, administrative…) ; les catégories et les cadres d'emploi (A,B ou C)…

Comparaison des emplois

	Assistante – gestionnaire (prédominance féminine)	**Adjoint technique (prédominance masculine)**
Qualifications requises (diplôme, expérience, contenu de l'emploi : autonomie, polyvalence……)	du BEP comptable au bac+3, BTS ; contenu du travail flou par rapport à la définition de poste ; adaptation personnelle, du poste (sur-qualification fréquente) ; autonomie et polyvalence variable selon les postes.	CAP dans des métiers techniques, travail prescrit, précis, suivi à la lettre de la fiche de poste ; forte autonomie ; une polyvalence ressentie mais concrètement peu réelle
Responsabilité (hiérarchique , sur des personnes, des informations…)	Pas de responsabilité hiérarchique ; responsabilité vis-à-vis de l'application des marchés publics, des délais de paiement…	Peu de responsabilité
Efforts (physique, mental…)	Effort mental selon les périodes	Effort physique pour certains postes (déménagement, bruit)
Conditions et environnement de travail (horaires, disponibilité…)	Poste parfois exigeant du point de vue de la disponibilité (respect des délais, dépassement horaire selon la charge de travail..)	Peu de contrainte horaires.
Déroulement de carrière	faible en dehors du passage de concours ou d'examen en catégorie B (mais peu de postes vacants) ; **4 grades possibles :** adjoint administratif 2ème classe, 1ère classe ; adjoint administratif principal (2ème et 1ère classes), *pas d'équivalent agent de maîtrise*	Possible, par l'ancienneté passage d'adjoint technique 2éme classe à 1ère classe, adjoint principal (2ème et 7ème classes) et agent de maîtrise, agents de maîtrise principal (par examen) : **6 grades possibles.**
Salaire et avantage (primes…)	- Adjointe principale 2ème cl échelon 8 : traitement de base indiciaire : **1582,46** ; salaire net mensuel: 1466€ (dont 256€ de RI) - Adjointe admi, échelon 3: traitement de base indiciaire : 1301,33€ ; salaire mensuel net : 1294,88€ (dont 243,77 de RI) Régime indemnitaire : 2925,26€ (adjoint 2ème cl) jusqu'à 3295,18€ (adjoint principal 1ère classe)	- Adjoint technique principal (échelon 8) : traitement de base indiciaire : **1582,46** ; salaire net mensuel : 1570€ (dont 324€ de RI) **soit 104€ de plus** - Adjoint technique échelon 3 : traitement de base indiciaire : 1319,47€ (soit 18,14€ de plus) ; salaire mensuel net : 1304,42€ (dont 265€ de RI) **soit 9,54€ de plus**. Régime indemnitaire légèrement plus élevé : 2925,26€ (adjoint tech 2ème cl) jusqu'à adjoint principal 1ère cl : 3396,49€ soit une différence de 101,31€ mais surtout 3557,99€ pour les AM principaux (soit 161,5€ encore en plus).

3.3. Les agents des lycées : agents d'entretien et adjoints techniques

Parmi les agents des lycées (en dehors de l'administratif), figurent deux grandes catégories de salariés (tous classés en C[37]) : d'un côté les agents dits d'entretien (terme usuel), appelés ATEA, chargés avant tout du ménage (et très largement féminisé) ; de l'autres les anciens Ouvriers Professionnels (tous des hommes) dont les fonctions sont bien définies (cuisine, jardin, maçonnerie…). La politique locale, depuis l'intégration de ce personnel à la *Région*, vise à un rapprochement de ces cadres d'emploi, mais certaines différences subsistent.

- Le recrutement, les diplômes : tous les agents rencontrés (agents de service ou « professionnels ») ont passé un concours, y compris les agents de service. En réalité, selon les périodes, le système a changé comme l'explique le gestionnaire de ce lycée : « Différents types de concours ont été mis en place du temps de l'Etat, mais en même temps très sélectifs, on voit le rapport entre le nombre de reçus et le nombre de recalés et puis certains sont entrés par le biais de l'auxiliariat, avec les plans successifs de l'Etat. Et les derniers sont entrés directement par le conseil régional sans concours. **Il y a des agents de service qui n'ont pas forcément de diplôme… ou de concours**. **Pour les OP, c'est différent, on peut prendre la spécialité électricité, c'est vrai que l'on a un métier.** C'est valable pour toute une gamme de métiers, ça a une grosse importance pour la vie des établissements et la maintenance, tout ce qui est électrique, plomberie, chauffagiste. Ce sont des activités très spécialisées qui sont en évolution rapide sur un plan technologique, les installations que l'on a sont de plus en plus électroniques, donc c'est vrai que les gens doivent être capables d'intervenir, là-dessus »

Donc, selon l'ancienneté, l'on trouve des agent(e)s de service entré(e)s avec concours (les plus anciennes) et d'autres sans (les plus récentes). Les agents de service qui l'ont passé reconnaissent que le concours est loin d'être évident et contrairement à des idées reçues, le niveau du concours n'était pas si différent des OP : pour Mme M.H. : « Je suis rentrée dans l'Education nationale il y a 12 ans, par concours. C'est une collègue qui a passé ce concours, j'ai essayé aussi et **j'ai eu la chance de l'avoir,** ce sont des épreuves techniques, des QCM donc **il fallait préparer en bouquinant le livre du concours, il faut avoir une connaissance du secteur public**, comme on venait du privé. Je pense que par rapport à ceux qui n'ont pas réussi, c'est le bouquin qui a fait la différence il y avait un bouquin sur l'accueil, la restauration, et l'entretien et les questions étaient vraiment dans le bouquin. Comme on était 5 du privé à passer le concours il fallait le préparer ».

En revanche, ce qui diffère et marque finalement la différence entre ces emplois est **l'existence d'un diplôme** (niveau CAP – BEP) dans les spécialités professionnelles (cuisine, peinture...), sauf à passer le concours interne, ce qui est très rare. Pour autant, la plupart des agents d'entretien ont des diplômes (plus généralistes ou en tout cas non reconnus dans les profils « d'OP »: CAP vente, bac parfois…). Le problème est l'existence d'un double régime entre les agents de service, selon la période de recrutement…

[37] Rappelons que l'ensemble de la fonction publique est distribuée en trois catégories hiérarchiques (A, B et C), elles-mêmes constituées de très nombreux corps correspondant généralement aux diverses filières des métiers.
CATÉGORIE A : Emplois de direction, de conception et d'encadrement
CATÉGORIE B : Emplois d'application et de rédaction
CATÉGORIE C : Emplois d'exécution
L'accès à chacune de ces trois catégories par concours externe se fait selon le niveau de diplômes des candidats. Pour la catégorie A : diplôme de l'enseignement supérieur (licence, maîtrise, diplôme d'ingénieur ou doctorat). Pour la catégorie B: Baccalauréat ou équivalent. Pour la catégorie C : pas de conditions de diplôme ou en général CAP/BEP ou Brevet des Collèges. Par ailleurs les concours internes, ouverts aux agents justifiant notamment de certaines conditions d'ancienneté, permettent mobilité et promotion au sein de la fonction publique.
(source : http://www.carrieres-publiques.com/257-zoom-sur-la-fonction-publique.htm).

- Un décalage apparaît dans **la description du travail de ces agents entre leur description d'activité et la fiche métier** : en espaces verts, les activités de conception, de plantation, de préparation des commandes, de suivi des coûts n'ont pas été évoqués et ne sont pas de la seule responsabilité de l'agent ; en cuisine, la place accordée à l'encadrement du personnel de cuisine dans la fiche n'existe pas dans la pratique ; la conception des repas ou encore le contrôle du stock… reviennent au chef de cuisine (« maître ouvrier ») et non au cuisinier. Cette fiche correspond mieux à un agent principal mais est pourtant bien celle d'un cuisinier (ATEE). Comme l'attestent les témoignages suivants, ces adjoints techniques sont davantage des exécutants que des concepteurs. Le cuisinier rencontré exécute les tâches attribuées par son responsable, il fait la production des repas (de l'épluchage jusqu'à la cuisson) mais aussi le service et le nettoyage.
« A 6h **le chef de cuisine attribue** une tâche différente à chacun pour 1500 personnes à nourrir : une personne est aux légumes, une autre à la viande, 2 aux entrées.. Donc nous faisons de la confection et production de 6 à 8h (…) on décide le matin qui sera au self et qui reste en cuisine. A 11h15 : mise en place du self ; à 11h30 : roulement entre ceux qui servent, ceux qui sont derrière qui réchauffent les plats, regarnissent les étagères (avec des agents d'entretien). Jusqu'à 1h30 puis nettoyage jusqu'à 2H30. » Il semble que la prise d'initiative (liée à la grande taille de l'établissement) soit faible pour ces cuisiniers et que la dimension encadrant soit totalement absente du poste.
De même pour le jardinier, son activité est davantage centrée sur l'entretien des pelouses et le ramassage des feuilles, plus que sur la dimension créative présentée dans la fiche de poste :
« **il y a la tondeuse et le tracteur à utiliser c'est vraiment mon activité principale : ce sont les pelouses cela pousse à une vitesse** ! C'est le centre de mon boulot j'ai 13 hectares de pelouse. J'ai les feuilles à ramasser il faut avoir des connaissances sur les saisons et sur l'environnement mais je ne vais pas en stage il y a en a qui font tous les stages et qui savent tout ! »

En revanche, la fiche métier « service général » pour les agents d'entretien correspond mieux à la réalité : pour Mme S. : « Je fais la plonge du petit déjeuner pour les élèves jusqu'à 9H ensuite je fais les tables du réfectoires, le balayage et les escaliers jusqu'en bas cela m'occupe jusqu'à 10h45. J'ai une pause puis je reprends au self jusqu'à 13h30. On approvisionne le self en salade, pain, desserts, on s'occupe de tout on est 3 à faire cela. Puis c'est le nettoyage du self jusqu'à 14h30 et après j'ai mes micro-ondes à faire jusqu'à 15h30 à peu près. J'ai des horaires à respecter… cela dépend des jours… mais le midi je n'arrête pas c'est dur ».
Les agents d'entretien sont donc **polyvalents** : principalement ménage, nettoyage des locaux administratifs…, mais aussi « plonge », parfois (selon les lycées) épluchage des légumes, et accueil… Comme indiqué sur la fiche et même au-delà : il arrive que des travaux de peinture leur soient confiés par exemple.

On constate donc en premier lieu que la fiche métier des professions présentées sur-valorise le travail effectué par ces agents professionnels, par rapport à celle des agents d'entretien où la polyvalence est réellement spécifiée. Ce personnel des services généraux est défini par sa **polyvalence** (ménage, restauration, accueil…), selon les besoins des lycées (et l'absentéisme). Mais la polyvalence ne signifie pas une qualification supplémentaire, bien au contraire : **par polyvalence on signifie l'absence de spécialisation**, et cela s'oppose à une logique de métiers reconnue par exemple pour le cuisinier, le jardinier… considérés *eux* comme des professionnels (et majoritairement des hommes) et qui ne seront pas amenés à combler des absences et à changer de domaines de compétence. C'est ce que nous dit cet agent d'entretien (un homme) M.T : » je commence à 6h15 – 10h45 puis jusqu'à 15h. La première tranche c'est

surtout les salles de classe, puis quand les cours ont commencé je fais les couloirs et **je vais voir si les collègues ont besoin de moi.** Après il arrive qu'il y ait des petits déménagements à faire… mais le gros c'est le matin. Mais cela dépend des jours aussi avec les pluies, il faut repasser la serpillière plusieurs fois… »
Ces agents ont donc l'habitude de se mettre à disposition du service, de jouer finalement les « bouches-trous », situation impensable pour les « professionnels », ne serait-ce pour des raisons d'hygiène (en cuisine, on ne peut pas aller et venir dans le lycée)… Cette différence est reconnue par le gestionnaire de ce lycée : « C'est vrai que pour les agents d'entretien, on leur trouve toujours de quoi faire, et que pour les OP, il y a une certaine rigidité. Parmi les personnels techniques, entre eux **il y a de l'entraide par ex peinture et plomberie, mais faire une tâche réservée aux agents d'entretien, là ils ne sont pas favorables**. Mais l'inverse est vrai : certains agents d'entretiens vont faire de la peinture s'ils savent cela arrive même qu'ils soient sur ces postes, c'est très fréquent en cuisine ».

Comme l'indique un syndicaliste : « … ce que je ne comprends pas c'est **que de plus en plus on demande aux « polyvalents » (agents de service) d'avoir une spécialité !** Par exemple, les polyvalents qui sont à l'entretien, doivent respecter des règles d'hygiène, c'est pas seulement passer le balais ! La polyvalence devrait être une passerelle pour devenir OP **mais on ne peut pas les faire toutes passer OP (elles sont trop nombreuses).** Actuellement si le polyvalent sait faire de la peinture et bien il va remplacer l'OP revêtement ou s'il manque quelqu'un à l'accueil il le fera. C'est vrai que cela demande des compétences ».

- La pénibilité : réservée aux métiers d'hommes ?
L'une des explications avancées à la non mixité des métiers à prédominance masculine est l'absence du diplôme requis, bien sûr, mais aussi à sa pénibilité : selon le gestionnaire : « Ce sont les agents d'entretien qui font aussi l'étalage puisque c'est un self ; mais la cuisine c'est les OP, il y a des charges lourdes (les gamelles à soulever), c'est vrai que la pénibilité s'est réduite mais cela reste encore fermé aux femmes… ». Le partage des tâches en cuisine reste donc établi : l'accès direct à la cuisine (« le chaud ») est le fait des OP… que des hommes… et l'étalage (« le froid ») la part des femmes. Ce constat sur la pénibilité en cuisine doit être relativisé :

- Le travail a effectivement changé en cuisine : pour un des cuisiniers : « c'est vrai qu'il faut porter lourd les casseroles mais on a de plus en plus de matériel ergonomique pour éviter les charges et donc on fait glisser une gamelle sur un chariot qui sera à bonne hauteur et on porte moins. Mais si les bacs sont très lourds c'est vrai que c'est dur mais pour nous aussi, il y a des problèmes de dos pour plusieurs d'entre nous ». La pénibilité s'est donc en partie réduite sur ces postes.

- La pénibilité existe également pour les agents de service : Mme S : « je ne trouve pas mon travail pénible **sauf pour la restauration car il faut porter les plats**, le nettoyage, il y a les mono-brosses à pousser, on a l'aspirateur depuis peu, **mais c'est vrai qu'il y a de plus en plus de certificats médicaux pour des problèmes de dos**.. ; car c'est un travail répétitif…
Par exemple, avec **2 heures de mono-brosses, c'est dur, cela vibre, c'est fatigant** ! il faut tenir la machine et sur beaucoup de m² à la journée… On est plié car il faut ramasser les papiers, passer la serpillière, etc. La médecine du travail a fait des remarques, mais on n'a pas eu de stage sur la posture au travail, on a pris des mauvaises habitudes, on ne prend pas le temps de se préserver… Avoir les mains dans l'eau, cela rend fragile ! à la plonge c'est fatigant. Les produits d'entretien sont dangereux, il ne faut pas les mélanger surtout la javel… ». Les femmes dans leurs tâches d'entretien ainsi que dans l'étalage à la restauration sont largement soumises à la pénibilité.

Ne peut-on pas considérer que de ce point de vue la pénibilité est à peu près équivalente entre cuisine et ménage, mais moins reconnue et visible pour le personnel de service ?

Le moment du grand ménage est d'ailleurs très caractéristique de ce point de vue : le grand ménage annuel ne figure pas sur la fiche et cela devrait y être. « C'est vers la mi-juin, **il faut faire les murs, les sols les carreaux, cela dépend parfois c'est dur mais moi j'aime bien.** Sur le parquet on fait tout, il y a beaucoup de poussière, **il faut décaper, cirer et lustrer le parquet, je suis fière de ce que je fais** ! Mais si vous arrivez décourager, en traînant des pieds, c'est dur ! ». Il faut déplacer des meubles (armoires, ordinateurs, tables…) ce qui est réellement pénible. Or, les autres agents professionnels ont parfois – pour certains d'entre eux – du mal à participer. Selon le gestionnaire : « On a qu'en même la chance, d'avoir quelques hommes dans les ouvriers d'entretien, c'est vrai que pour organiser les équipes pour remettre une salle, décaper les sols donc c'est vrai que les hommes vont intervenir là-dessus. Mais par contre les professionnels, ils ont de l'occupation, en principe. Mais c'est vrai que le lycée ferme tôt dans l'année, dès le départ des élèves est le 8 juin et donc il y a moins de travail, certains acceptent de faire de la peinture mais c'est sur la base du volontariat »**.**

Selon les agents de service : « certains OP sont solidaires, ils viennent nous aider, mais d'autres refusent, disons qu'il y a 20 % qui acceptent de nous aider ; mais il y a partout des certificats médicaux, chez eux comme chez nous » et … du point de vue des OP : « moi j'aide quand je peux, mais il faut voir qui… **ceux qui sont sympa, on les aident, pas les autres** ».

- L**a non reconnaissance des vraies « compétences » des agents de service :**
Tout d'abord, la DRH de *la Région*, reconnaît que **l'entretien est un vrai métier** : « il y a une technicité de plus en plus importante, d'abord dans l'usage des produits, il ne faut pas utiliser n'importe quoi, et faire des mauvais mélanges (…) Jusqu'à présent, on disait que le ménage ne nécessitait aucune compétence alors qu'il y a une vraie technicité… on veut offrir à ces femmes des possibilités de formation pour qu'elles puissent évoluer vers des métiers plus reconnus mais aussi reconnaître leur compétence, pour les plus anciennes. (…) On a présenté notre plan de formation et on veut arriver à reconnaître que **l'entretien est un métier** : on veut que l'entretien et l'accueil soient reconnus. Ailleurs il n'y avait rien pour ces 2 fonctions et donc on va progressivement créer une reconnaissance. On a créé des modules avec des stages métiers en matière technicien de surface, revêtement… et c'est totalement nouveau. Ils auront les mêmes formations que les autres avec une spécialité. On pourra faire jouer aussi la VAE (…) On doit moderniser aussi les moyens techniques de nettoyage et en finir avec les serpillières. Par exemple pour les vêtements de travail, on a fait des vêtements communs et on intègre le personnel d'entretien qui seront dans les mêmes couleurs que tous les techniques ».

Par ailleurs, une compétence non reconnue chez les agents de service concerne leur rôle de « **médiation auprès des élèves** » (dixit). Selon Mme S : « c'est difficile parfois avec les élèves, certains sont durs mais d'autres au contraire sont sympa et par exemple on a eu un petit bouquet de fleurs, car ils nous trouvent souriantes ! Ils arrivent en 2nde et on les connaît bien, en 2nde on doit leur dire comment faire, après les 3 ans, on tutoie certains. Moi il m'est arrivé **d'intervenir comme médiateur** : on a entendu pleurer dans les toilettes en fin d'année cela arrive souvent, on a trouvé une élève très mal et on est intervenu ; on lui a parlé et on a vu son prof et l'infirmière et elle est venue nous remercier après… **On essaie de ne pas laisser les élèves en détresse**. On voit aussi des gamins qui ne mangent qu'une pomme on leur demande pourquoi et parfois on prévient le CPE si cela se reproduit. On remarque souvent certains élèves, même s'ils sont très nombreux, on les voit tous les jours, tout le temps ».

La comparaison de ces deux emplois est rendue encore plus difficile compte tenu de l'évolution des statuts. Les changements catégoriels successifs brouillent un peu le paysage, puisque tous ces personnels sont refondus dans les mêmes échelles. Mais cette situation n'est que transitoire : à nouveau une distinction va être marquée entre ex-agents d'entretien et ex-OP. Selon Mme M.H. : « C'est vrai qu'il y a un fossé entre nous et les OP, ce serait normal que l'on reconnaisse que l'entretien est un vrai métier comme les autres, on est prêt à partir en formation pour cette reconnaissance et donc il n'y ait plus de différence entre entretien, jardin, plomberie, cuisine… reconnaître le service général comme les autres métiers mais c'est pour cela que certains agents sont découragés et ne font plus d'effort, ils se sentent dévalorisés ». Si ce point de vue est plutôt dominant pour ces agents, certains sont plus partagés : « en même temps, je comprends que les OP se sentent frustrés qu'on les reconnaisse comme nous, **car ils ont un vrai métier** (!) ; ils ont eu un diplôme, nous non, l'électricien il doit faire des gestes précis, qui peuvent être dangereux, nous non.. On pourrait plus se comparer avec un jardinier ou un cuisinier eux ils appliquent les consignes précises du chef, mais là il y a des machines ou des charges lourdes… »

- Salaires et déroulement de carrière :
Les agents d'entretien restent toute leur vie dans le même poste ; elles disent toutes n'avoir aucune perspective d'avenir. Passer des concours ? Beaucoup se sentent trop âgées et surtout, n'imaginent pas quitter la ville car la mobilité serait alors sur toute *la Région*. Elles se sentent d'ailleurs d'autant plus découragées que des plus jeunes sont entrées sans concours, et ont une rémunération presqu'identique à 20€ près. Cette situation de blocage de carrière est même reconnue par certains syndicalistes qui ne semblent pas pouvoir se mobiliser pour autant : « Si on les passe toutes OP cela ferait un effet énorme sur la masse salariale. Avant à l'Etat elles pouvaient passer les concours pour aller dans les bureaux mais pour les concours Région il n'y a que des concours d'adjoints techniques pas administratif ». Un autre syndicaliste reconnaît d'ailleurs : **« on ne peut pas faire passer toutes ces femmes en 1ere classe car après les autres (OP) vont vouloir plus** ! ».

Ceci dit, les différents glissements opérés entre tous ces agents des lycées font que les écarts de salaire entre agents de service (classés en adjoint technique 2ème classe) et OP (classés en adjoint technique 1ére classe) sont eux-même faibles : le salaire est autour de 1230 - 1250€ nets pour les agents de service (avec environ 10 ans d'ancienneté, sans supplément familial ou chèques vacances) ; pour 1 300€ (environ) du côté des OP (avec la même ancienneté). Rappelons que le Régime indemnitaire est identique entre eux (140€ mensuels), sauf lorsque les ex OP repasseront en 1ère classe : ils gagneront 46€ de plus.
Globalement, les agents de service se sentent rejetés, mal aimés dans le lycée, n'ayant pas la même reconnaissance que les agents professionnels (eux-mêmes se sentent « invisibles » auprès des enseignants). Cette dévalorisation est surtout symbolique, elle renvoie à la reconnaissance des tâches effectuées par les uns et les autres : d'un côté la saleté (la question des sanitaires est revenue à plusieurs reprises) ; de l'autre le métier, la technique… Pour résumer ce mal-entendu, on peut mettre en parallèle le propos de ces deux agents : Mme MH (agent de service) : « **moi j'aime bien ce que je fais, car on voit le résultat de ce que l'on fait : c'est propre ».** Mais quand on interroge un OP sur la non-reconnaissance des agents de service, son explication est à l'inverse : « **leur boulot est ingrat**, les toilettes… cela parait normal pour tout le monde que cela soit fait, **mais finalement cela ne se voit pas ».**

Encore une question de travail invisible…

Comparaison des emplois

	Ex-agents d'entretien (prédominance féminine)	**Ex OP (jardinier, cuisinier…) (prédominance masculine)**
Qualifications requises (diplôme, expérience, contenu de l'emploi : autonomie, polyvalence……)	Pas de diplôme requis mais en général BEP, voire Bac. Concours exigé selon les périodes. Contenu du travail : ménage mais aussi polyvalence obligatoire (cuisine, accueil…) ; travail au-delà de la fiche métiers (grand ménage, médiation avec les élèves…)	CAP - BEP dans des métiers techniques, concours obligatoire ; peu ou pas de polyvalence ; une partie des activités de la fiche métiers n'est pas réalisée par ces adjoints, travail prescrit par le responsable
Responsabilité (hiérarchique , sur des personnes, des informations…)	Pas de responsabilité hiérarchique	Peu de responsabilité (contrairement à la fiche métier qui parle d'encadrement)
Efforts (physique, mental…)	Effort physique important, non reconnu (maniement du mono-brosse, position debout, grand ménage…)	Effort physique pour certains postes (charges lourdes, bruit, chaleur)
Conditions et environnement de travail (horaires, disponibilité…)	Horaires décalés en 2 équipes : 6h – 14h30 et 11h30 – 20h (internat)	Horaires de journée (8h- 16h30) sauf en cuisine (horaires décalés mais surtout équipe du matin)
Déroulement de carrière	Pas de déroulement de carrière	Possible, par l'ancienneté jusqu'à la catégorie B
Salaire et avantage (primes…)	1250€ pour 10 ans d'ancienneté ; Régime indemnitaire identique (140€ mensuels)	1300€ pour 10 ans d'ancienneté dont Régime indemnitaire identique (140€ mensuels) mais écart d'environ 50€ à ancienneté égale

3.4. Infirmières et agents chef dans un établissement public hospitalier psychiatrique.

On connaît bien le cas des infirmières et de nombreuses études ont insisté sur ces « compétences invisibles » mobilisées (cf. les travaux de Pascale Molinier). Ce qui nous intéresse dans notre étude est de comparer cet emploi, ici dans un service « accueil et crise » d'un établissement public de psychiatrie, à celui des agents chef, emploi occupé majoritairement par des hommes et classés au même niveau dans la grille de la fonction publique hospitalière.

Les infirmières ont à prendre en charge au sein d'une équipe pluridisciplinaire des patients en situation de crise hospitalisés sous contrainte en unité de soins fermée, et à leur dispenser des soins psychiatriques et somatiques.
Ce type de prise en charge implique notamment :
- l'accueil du patient et son entourage, y compris l'accueil téléphonique
- la participation à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet de soins individualisé
- la dispensation de soins et le suivi du patient au cours de l'hospitalisation dans le respect des spécificités liées aux placements sous contraintes (contrôle des déplacements, surveillance rapprochée, application des règles médico-légales pour les patients détenus…)
- l'utilisation de protocoles et procédures spécifiques (mise en chambre d'isolement, réintégration de patients en congés d'essai…).

Les agents-chefs ont en charge la gestion de plusieurs ateliers (en général 3 ateliers, 20 personnes environ), l'organisation de la maintenance préventive et curative. Ils réalisent des missions du bureau d'étude et ont en charge la conduite d'opération.

Comparaison :
- les infirmièr(e)s ont des difficultés à expliquer leur travail, sa complexité et sa pénibilité. Le cœur de l'activité, particulièrement en psychiatrie, est **l'aspect relationnel**, difficilement descriptif et évaluable, et souvent invisibilisé alors que ce critère est à l'essence même du soin en psychiatrie. Les propos sur le relationnel sont souvent personnalisés, associés en partie à la personnalité de chacun, même si tous reconnaissent que c'est le fruit d'un apprentissage, assez long d'ailleurs. Contrairement à la filière technique, pouvant être considérée (pour une fois) comme support, l'infirmier(e) est le cœur du métier de l'hôpital. Mais malgré ce positionnement central, le soin relationnel n'est pas valorisé et visibilisé dans l'organisation. Les réformes actuelles de l'hôpital sur la démarche qualité ou à venir sur la tarification à l'acte ne vont pas forcément faciliter cette visualisation et valorisation du relationnel, bien au contraire. Au fond, ce qui est posé est de considérer que **le « relationnel » relève d'une technicité et non de comportements individuels** (empathie, altruisme…), même si cette dimension intervient. Le terme d'empathie semble être capital dans les propos des infirmier(e)s : aptitude à être en relation avec le patient, ressentir ce que l'autre ressent… Mais c'est également une technique qui s'apprend même si le terme d'empathie n'est pas forcément approprié car il est souvent associé « au don de soi-même ». La notion d'écoute, non comme une oreille, mais comme une capacité à recevoir et à travailler la souffrance verbalisée, ou visuelle, peut alors être préférée. **Or cette dimension relationnelle de leur poste est sous-évaluée**. Le travail de l'entretien n'est même pas visibilisé, mentionné, à part, dans la fiche de poste.

- **la notion d'adaptabilité** est sous-jacente aux contenus des deux emplois comparés, mais différemment. Il est demandé à chacun des deux postes de s'adapter à des situations de travail

et/ou des interlocuteurs différents. Chez les agents-chefs, l'adaptation entre les différents types de chantiers est importante mais encadrée dans leurs spécialités et par des règles de sécurité et par l'appel d'offre de l'établissement, au fond il y a peu de situation totalement imprévue… Chez les infirmières, l'adaptation doit se faire pour chaque patient, et cette adaptation doit également s'effectuer à chaque transmission d'équipe, la somme des informations à mémoriser et à traiter est lourde et sans cesse en mouvement, d'autant que la rotation des patients est de plus en plus élevée.
L'absence de cette notion d'adaptation à des situations particulières dans la fiche de poste des infirmières est d'autant plus étonnante dans la tendance actuelle des organisations et de la gestion des ressources humaines tournée vers cette demande de flexibilité. Cette notion d'adaptation renvoie également à la gestion des risques au quotidien, aux situations d'urgence courantes à l'hôpital psychiatrique. Dans les différents exemples de situations de crise, les différents soignants rencontrés montrent que la réaction n'est jamais formatée, mais au contraire elle est une **réponse unique, adaptée à chaque situation**. Cette capacité d'adaptation est souvent associée au niveau de qualification : un diplôme élevé et/ou une grande expérience permettent d'accroître la capacité d'adaptation, de réponse à l'imprévisible. Il ne s'agit pas d'appliquer simplement des règles ou de reproduire des solutions mais de **gérer l'imprévisible.**

- **La question de l'encadrement** est apparue au centre de la comparaison comme la spécificité même des agents-chefs, contrairement aux infirmières. Sans vouloir minimiser cette dimension du travail des agents-chefs, notons que cette responsabilité d'équipe est en grande partie partagée et déléguée auprès des contremaîtres qui assurent au quotidien le management de l'équipe. Chez les infirmières, un rôle d'encadrement est normalement présent envers les aides-soignantes et stagiaires, ici ce rôle n'existe pas vraiment du fait de la similarité des tâches entre soignants. Ce qu'il faut souligner est que le soin global apporté aux patients n'est pas considéré comme une forme de responsabilité comparable à de l'encadrement. Pour les infirmières, ce qui fait la différence et donc ce qui légitime le positionnement hiérarchique des agents-chefs est l'encadrement d'une équipe : *« **eux, ils encadrent** une équipe ; nous non ».* **L'encadrement apparaît comme primordial, justifiant à lui seul la valorisation entière de l'emploi et non comparable à d'autres activités et d'autres formes de responsabilités.**

- **Deux logiques de carrières** bien distinctes semblent se dessiner entre la filière soignante et la filière technique. D'un côté, les infirmières sont diplômées avec un concours et le diplôme d'Etat (3 ans et demi d'études et une reconnaissance à bac+2), le marché du travail est en pénurie de main-d'œuvre, avec un très fort taux de féminisation, un attachement fort aux valeurs de soins, une intégration des conditions de travail en termes d'horaires et de pénibilité physique et mentale, une revendication relativement faible. Le personnel intègre leur poste d'infirmier dès la sortie d'école. De l'autre côté, les agents-chefs sont des postes où le personnel technique accède par la promotion interne, avec un niveau de formation non obligatoire, souvent CAP ou niveau bac pouvant être amélioré par les formations internes, après avoir gravi les différents postes de la filière technique (ouvrier, contremaître…), la filière est presque exclusivement masculine et avec une histoire revendicative plus marquée et plus syndiquée. Il s'agit davantage de poste de milieu ou fin de carrière technique.
L'analyse des parcours de carrière des filières technique et soignante montre des parcours promotionnels facilités dans la filière technique. La place des formations d'Etat obligatoires pour le passage à la catégorie cadre chez les soignantes s'est accrue il y a quelques années. En effet, il y a environ 7, 8 ans, les cadres infirmières étaient nommées à l'ancienneté afin de passer « surveillantes », la logique de promotion était similaire à la filière technique. **Depuis,**

il est nécessaire de suivre une formation spécifique à l'école des cadres de santé (durée d'1 an à l'école des cadres, équivalent licence) et l'école des cadres n'étant pas sur le site la formation impose une certaine mobilité.

- la pénibilité n'est pas revendiquée de manière équivalente. Les infirmières minimisent leurs conditions de travail. Les conditions horaires (horaires alternées, travail du samedi et dimanche…) sont « normalisées » en expliquant que cela fait partie de leur métier (« on savait dès l'école d'infirmière à quoi s'attendre »). La pénibilité mentale, le besoin de « bien faire son travail », la violence, l'absence de résultat… ne sont que rarement abordés, aucune compensation n'est prévue et cela apparaît comme inhérent au travail de soin en psychiatrie. Chez les agents-chefs, la question des horaires de travail est bien plus présente, avec le fait d'effectuer assez régulièrement des heures supplémentaires par rapport à l'horaire fixe quotidien (ils revendiquent alors une compensation). Les astreintes sont volontaires et compensées financièrement ou en logement.
La réglementation reconnaît la pénibilité des infirmières avec leur dispositif de départ en retraite à 55 ans, ce qui n'est pas le cas dans la filière technique (sauf certaines spécialités) mais ce dispositif s'avère en partie caduque du fait de l'allongement de la durée des études, donc la possibilité de partir en retraite existe mais la question du niveau de retraite se pose. Soulignons que pour pallier à la pénurie de main-d'œuvre des dispositifs de retour temporaire en emploi pour les infirmières retraitées existent et sont pratiqués dans cet établissement, ce qui est en partie contesté par les organisations syndicales.

- La revendication des agents-chefs sur leurs conditions de travail ou celle qu'ils mènent actuellement pour améliorer le positionnement hiérarchique de leur poste, voire passer au statut de technicien supérieur hospitalier (ce qu'ils considèrent comme légitime compte tenu du contenu de leurs tâches) peut en partie s'expliquer par la place de la **syndicalisation et de l'histoire du métier**. La filière technique est plus fortement engagée dans les revendications syndicales.

Rémunération :
Il est difficile de repérer des écarts importants du fait de différences dans l'ancienneté (plus élevée chez les agents-chefs). Mais le déroulement de carrière et l'existence de certaines primes (comme le logement) semblent favoriser légèrement les agents-chefs. Même si au total la différence est faible, aux vues des remarques précédentes on pourrait penser que les infirmières devraient être revalorisées par rapport à la filière technique.
Plusieurs différences sont à souligner :
- différence du premier niveau d'indice : les infirmières rejoignent l'indice des agents chefs à peine à partir du 3ème échelon, soit en moyenne 6 ans plus tard.
- la progression est plus longue pour les infirmières mais le 6ème échelon des agents chefs est plus élevé que le 7ème des infirmières.
- la durée moyenne par échelon est plus longue et/ou équivalente pour les agents chefs jusqu'au 4ème échelon, ensuite celle des infirmières est plus longue mais ce constat est complètement mis en question par les plus faibles indices chez les infirmières. Par exemple, après 10 ans d'ancienneté dans le poste, un agent-chef a un indice de 412 et une infirmière de 390.
Ces premiers constats font alors apparaître une apparente **différence de traitement en défaveur des infirmières.** Soulignons que l'accord sur « le développement du dialogue social, la formation, l'amélioration des conditions de travail, l'action sociale et les statuts des personnels de la fonction publique hospitalière du 19 octobre 2006 » a accordé une « bonification de six mois d'ancienneté en début de carrière pour les personnels paramédicaux

(personnels infirmiers, médico-techniques et personnels de rééducation) classés en CII au 2e échelon de la classe normale. Cette mesure sera répartie sur deux exercices (2007 et 2008). ». Mais cela ne change pas véritablement le constat.

Quelles carrières internes possibles ?

Les voies de promotion sont en partie identiques pour les passages en classe supérieure (tableau d'avancement) mais avec des différences dans l'ancienneté minimale à la promotion nettement plus réduite pour les agents-chefs. Les promotions à l'emploi supérieur (Technicien Supérieur Hospitalier et Cadre de santé) sont par contre très différentes car si un examen professionnel est demandé dans la filière technique, la filière soignante requière le diplôme de cadre de santé nécessitant le retour en formation (IFSI).

Ainsi les parcours de promotion semblent facilités dans la filière technique mais ce constat « théorique » est à nuancer par le faible nombre de places, la filière soignante étant beaucoup plus large, avec plus de postes, mais aussi donc avec plus de candidats et des limitations (quotas) de passages[38].

De plus aux niveaux 1ere catégorie et/ou classe supérieure, les possibilités de progression, semblent plus étendues pour les infirmières que pour les agents-chefs mais ceci uniquement une fois la classe supérieure passée. Ce constat « théorique » est totalement à nuancer par rapport à la réalité des services étudiés : dans le service des agents-chefs : deux agents-chefs sur les cinq sont classés en 1ère catégorie alors que dans le service de soins trois infirmières sur dix-huit sont classe supérieure.

Comparaison des emplois

	Infirmière diplômée d'Etat	**Agents chefs**
Qualifications requises (diplôme, expérience, contenu de l'emploi : autonomie, polyvalence……)	Diplôme d'Etat (concours d'entrée à l'IFSI et 3 années et demie d'études). Formation complémentaire interne « consolidation des savoirs »	Eventuellement CAP (mais non obligatoire), expérience importante car accès par la carrière interne.
Responsabilité (hiérarchique, sur des personnes, des informations…)	Travail en équipe pour la prise en charge globale (différents soins) d'une vingtaine de patients dont en chambre d'isolement. Entretiens psychiatriques.	Coordination avec les contremaîtres d'environ 3 ateliers (soit une vingtaine d'ouvriers). Suivi des chantiers – cahier des charges.
Efforts (physique, mental…)	Porter / soulever les patients. Travailler avec peu de résultats. Risques de violence et d'insultes. Ecoute active avec distance même si difficultés de ressenti quelques fois.	Stress vis-à-vis des responsabilités de chantier en termes de délais et de sécurité.

[38] Accord d'octobre 2006 : « - relèvement en trois ans du quota statutaire actuel de ces personnels pour le passage de la classe normale à la classe supérieure pour le porter de 30 à 40 % (2007 : 34 % ; 2008 : 37 % ; 2009 : 40 %), en tenant compte prioritairement de la situation des agents ayant atteint le dernier échelon de la classe normale depuis au moins quatre ans ». Le syndicat SNPI souligne que les infirmières spécialisées sont à 100 % depuis 2001 !

	Infirmière diplômée d'Etat	Agents chefs
Conditions et environnement de travail (horaires, disponibilité…)	Service fermé. Rotation des équipes. Travail de nuit et du week-end. Disponibilité envers le patient, être toujours réactive, s'adapter à chaque situation, chaque patient, toujours particulier.	Travail en partie à l'extérieur. Des déplacements éventuels. Horaires fixes. Dépassement régulier du temps de travail (pouvant aller jusqu'à une heure par jour). Astreintes compensées.
Déroulement de carrière	Passer cadre de santé exige le retour en formation, à l'extérieur, à l'école des cadres, pour une année. Le passage en classe supérieure semble peu courant.	Carrière interne avec formation interne éventuelle. Le passage en 1ère catégorie semble assez répandu dans le service.
Salaire et avantage (primes…)	Les fortes différences d'âges et d'ancienneté gênent les comparaisons salariales. Exemple d'une infirmière psychiatrique (diplôme spécialisé) de classe normale née en 66 échelon 8 et indice majoré 481 touche un salaire de 1850 euros net (en ôtant les suppléments familiaux et l'indemnité forfaitaire travail dimanche). Départ possible en retraite à 55 ans.	Exemple d'un agent-chef 2ème catégorie né en 47 échelon 6 indice 463 touche un salaire de 1885 euros net.

3.5. Etablissement public hospitalier psychiatrique service Blanchisserie Lingères – buandiers vers agents de blanchisserie

Sur les conseils de représentants syndicaux de l'hôpital, les emplois de lingères et de buandiers ont été choisis pour être comparés sous l'angle de l'équité salariale. A la suite de la monographie, nous constatons que l'analyse des emplois de buandiers et de lingères est très marquée historiquement et en pleine évolution rendant la comparaison difficile et presque déjà obsolète. Nous avons donc décidé de présenter la description historique de ces emplois, leurs évolutions et les conflits, souvent sexués, générés par ces évolutions.

Soulignons que si la blanchisserie peut être considérée comme un service annexe, support à l'activité de soins elle est capitale pour les normes d'hygiène et d'accueil du patient. Une buandière nous explique que pour elle dans son métier le plus important est « servir le malade, la qualité, la propreté ». Elle a conscience que c'est pour les malades, qu'elle participe à l'hôpital (même si ils sont mis à part), comme la cuisine. **« Quand les malades arrivent il faut qu'ils aient leurs draps propres, un lit propre… ».** Ils ont d'ailleurs des formations hygiène.

Analyse du travail de la blanchisserie : le circuit du linge

Le circuit du linge est rythmé car il existe un impératif de fournir du linge propre à tous les services de l'hôpital ainsi qu'aux clients extérieurs. Le travail s'effectue donc à la chaîne.
Environ 800 serviettes éponges sont traitées par heure. Le tonnage traité est passé de 3,6 tonnes à 2,5 tonnes, l'effectif a d'ailleurs diminué.

1. le linge arrive des services il est porté par sac à la main sur un élévateur en salle de tri à l'étage. Amélioration des conditions de travail à ce poste, sacs de 10kg à élever au niveau du buste, port de gants. Poste difficile physiquement en partie à l'extérieur, uniquement occupé par les hommes. Aujourd'hui environ 2,5 tonnes voire 3 pendues dans la journée, c'est-à-dire sur environ 2heures en tout début de journée.
2. salle de tri du linge sale: les sacs ne sont pas manipulés, ils sont suspendus sur un rail, il suffit de les ouvrir et d'effectuer le tri du linge qui tombe. Port de masque, chaussons et gants. Il existe un risque de matériels oubliés dans le linge. Des problèmes d'hygiène. Ces postes sont exclusivement masculins et même, un responsable dit d'ailleurs « je pense que c'est le tri qui est le plus pénible c'est répétitif c'est plus pénible que l'engageuse, c'est plus répétitif et donc j'interdis ces postes de tri aux femmes il y a des postures difficiles… Au tri du linge sale c'est dur : il faut manipuler, c'est lourd et c'est très sale, cela sent fort … j'ai jugé que la posture était dure.. Parfois il y a des femmes qui veulent faire le tri mais c'est rare. ». Ces propos semblent confirmés par une déléguée syndicale ; **« Le tri : ils ne veulent pas qu'on y aille ».**
3. Ici le linge est manipulé, mais pas de portée, il y a des odeurs très fortes, pas de climatisation. Les salariés sont en partie maîtres du rythme car ils déclenchent eux-mêmes les sacs. En moyenne ils trient 36kg de linge sale en 2min30 et quand il n'y a plus de linge les postes s'arrêtent. Le nettoyage de la salle (aspirateur et lavage des sols) est effectué par eux. Ils ont une pause de 10min le matin et une deuxième de 20-30 min pour le déjeuner afin de réaliser le travail en continu.
4. Tunnel de lavage : utilisation de tapis et de chariots afin d'éviter les manipulations. Beaucoup de bruit, des casques sont disponibles mais ne sont pas mis car les salariés ont besoin de communiquer entre eux. Les machines à laver sont programmées informatiquement par 3 personnes, avec un ensemble de codes, ces programmations de lavage permettent de maintenir le circuit du linge en alimentant tous les postes de travail. La gestion des doses de lessive est entièrement automatisée. Les conditions de lavage ont aussi été améliorée ici avec par exemple des chariots munis de fonds élévateurs.
5. l'engageuse (la calandre): à la sortie des machines à laver, le linge est engagé dans les grosses machines à rouleau pour la mise à plat du linge mouillé/humide. Ici les cadences sont très rapides (environ 5 min) et les salariés tournent. Beaucoup de bruit. En bout de machine le linge est séché et plié. **Travailler à la calandre semble être un enjeu important afin de différencier les statuts et les salariés ;** ***« l'enjeu : c'est aller à la calandre »*****,** Z, buandière y travaillant.
6. pour le linge en forme (comme les vêtements des patients (survêtement) et ceux du personnel). Une fois lavé, le linge est retrié, mis sur cintre, stocké, passé en tunnel de défroissage séchage, mis dans la machine de pliage. Tout est comptabilisé. Ici les salariés sont davantage les femmes. Aussi beaucoup de bruit.
7. les draps pliés sont rangés dans des armoires en différenciant les clients extérieurs et les services internes. Le linge est redistribué par le transport interne de l'hôpital. Le rangement est davantage effectué par les femmes. Le linge pour les cuisines est mis sous film plastique. Moins de bruits. Salariés mixtes avec beaucoup de femmes.

8. salle à l'étage pour le raccommodage et la couture.
9. stock du linge de l'établissement et commande de linge / sabots pour tous les services.

Initialement la blanchisserie rassemblait deux services distincts : la buanderie chargée du tri du linge sale, du lavage, séchage et repassage des grosses pièces et la lingerie chargée du repassage des vêtements en forme, et finition, de la couture et du raccommodage et du rangement du linge.
Ces deux services employaient deux statuts différents d'ouvrier professionnel spécialisé ; les buandiers, que des hommes avec une reconnaissance de la pénibilité du travail par un départ en retraite à 55 ans, et les lingères, que des femmes sans reconnaissance de pénibilité et souvent titulaires d'un CAP couture et/ou nettoyage apprêtage en teinturerie.
Les tâches étaient donc distinctes et les conditions de travail en partie différentes. La buanderie concentre les conditions de travail considérées comme les plus pénibles physiquement avec le tri du linge sale et la « calandre » alors que la lingerie est considérée comme moins pénible même si le rangement du linge plié est dur physiquement. Néanmoins soulignons qu'une pénibilité moins visible existe sur les tâches de couture avec de nombreuses opérations du canal carpien. Les deux emplois sont soumis aux mêmes conditions de chaleur. Les buandiers sont remplacés durant leur pause déjeuner par les lingères.
La rotation entre les différents postes dans la buanderie se fait tous les 15 jours, il n'y a pas de changement dans la journée.

Une amélioration des conditions de travail qui restent néanmoins difficiles
L'histoire de la blanchisserie est marquée par une nette amélioration des conditions de travail. Il y a eu une décision des directions de restructurer le nettoyage linge et le tri, en prenant en considération les conditions de travail, l'ergonomie, « on ne trie plus par terre, on exige une table, des chariots pour travailler à hauteur… », l'utilisation de matériel adapté « un bras qui lève le linge donc moins de pénibilité avant c'était très lourd et on ne pouvait pas mettre de femmes dans ces métiers surtout le drap mouillé, la galette de drap était très lourde ! Pour les hommes aussi c'est vrai que c'était pénible, et cela va mieux ». Ces conditions de travail anciennes ont largement conditionnées la place des hommes et des femmes dans le service.
L'amélioration des conditions de travail s'effectue aussi avec l'évolution du linge : « avant les draps étaient en coton très rigide et très longs à sécher il fallait les passer trois fois. Maintenant les draps sont légers. Mais parfois il faut changer les draps deux fois par jour ! ».
Les engageuses ont aussi facilité le travail, c'est la machine qui prend le drap et repasse.
Néanmoins les conditions restent difficiles.
«Le travail est pénible sur le bruit, contrôle des décibels avec la canicule en même temps que chaleur. Chaleur intenable l'été en lingerie et buanderie » R, buandier. Pour répondre à cette chaleur les horaires de travail sont décalées dans la journée : 6h-14h au lieu de 7h-15h. Mais la lingerie continue de travailler entre 8h-16h sans changer d'horaire car cela poserait des problèmes vis-à-vis de la livraison des armoires de linge dans les services. Il faudrait que le transport change ses horaires, pour avoir le linge plus tôt le matin…car tout le travail se fait en chaîne.
Les conditions de travail sont aussi rendues difficiles par les conflits et la mauvaise ambiance au travail, particulièrement entre statuts buandiers et lingères et donc entre hommes et femmes.
Les difficultés de carrières et les différences de grades pour la réalisation du même travail génèrent également des difficultés et déceptions « Il a des maîtres ouvrier et même contremaître au même poste, même travail. ».

Approche différenciée des conditions de travail et évolution du travail : des conséquences pour l'emploi de lingère

Les lingères ne font plus de raccommodage, d'ailleurs il n'y a plus qu'une personne qui occupe véritablement cette fonction. Elle marque le linge et raccommode et toute la charge de travail est concentrée entre ses mains. Elle plie 300 à 400 survêtements des résidents sur 40 pavillons, les trier et les marquer par pavillon. Il n'existe pas encore de système de traçabilité du type code barre. Il y a parfois beaucoup de pyjamas à recoudre du fait de la spécialité psychiatrie. L'aspect couture a été complètement minimisé du fait de l'évolution des matériaux « on ne coud plus on ne raccommode pas un gant qui coûte un euro ! ». L'aspect rangement est très lourd : se baisser, remplir toutes les armoires, 40 draps à mettre par armoire, **« c'est pénible à la fin même si cela ne se voit pas… ».** Néanmoins, le discours le plus couramment rencontré et partagé aussi bien par des hommes et des femmes est que « Du côté de la lingerie il y a beaucoup moins de bruit. C'est vrai qu'il faut se baisser … mais c'est moins dur ».

La plupart des recrutements se font au niveau OPS sans diplôme et le CAP est passé en interne du fait de la difficulté à recruter directement des CAP blanchisserie (sauf quelques mutations). Alors que les lingères rentraient avec le CAP couture ce n'est plus le cas maintenant du fait de la disparition de cette activité.

Avant 1980, le service ne se sentait pas reconnu, « c'était la poubelle, les buandiers, c'était le rebut de l'hôpital ici ». La reconnaissance est arrivée avec les formations, le CAP, et l'amélioration des conditions de travail en mécanisant davantage. « Il n'y avait pas de table de tri, pas de circuit d'élévation des sacs de linge... c'était très dur… On a reconnu notre métier et tout le monde a le Cap c'est un vrai métier et on a été valorisé…Mais c'est donc récent… » selon le responsable.

Les termes du conflit entre buandiers et lingères : quel travail pour quel statut et quelle pénibilité ?

Les différents entretiens réalisés témoignent d'une grande confusion dans la comparaison entre buandiers et lingères, cette confusion alimentant aussi beaucoup d'animosités entre hommes et femmes.

Initialement les buandiers reconnus comme emploi pénible bénéficiaient du départ en retraite à 55 ans et les lingères n'ayant pas cette reconnaissance de pénibilité partaient en retraite à l'âge de 60 ans. Cette situation a évolué avec les transformations de statuts des salariés qui sont aujourd'hui recrutés comme « agent de blanchisserie » avec un travail polyvalent entre les tâches des buandiers et des lingères et le départ à 55 ans. L'optique est de favoriser la polyvalence des salariés « ce que l'on essaie de faire, c'est de les faire tourner pour que ce soit plus varié et moins fatigant… » (Responsable du service).

La difficulté semble liée à la période de transition où coexistent les 3 statuts et le discours général semble celui du reproche aux lingères à ne pas vouloir travailler sur les postes difficiles des buandiers. Soulignons néanmoins que les lingères remplacent les buandiers durant les pauses déjeuner et que certaines femmes occupent maintenant des postes polyvalents avec par exemple le travail à la calandre.

Au moment de la transformation des statuts en 2000 ou 2001, la direction a proposé aux lingères de devenir polyvalentes en bénéficiant du départ à 55 ans. Certaines ont refusé et les animosités se sont alors accentuées en considérant ces salariées comme « feignantes ».

En fait, l'accès à la retraite à 55 ans est conditionné par l'occupation d'un emploi pénible, ici la pénibilité n'est reconnue que sur les postes cœur de métier des buandiers c'est-à-dire le tri du linge sale, le lavage et le repassage par la calandre. La nuance est qu'il faut 15 ans de service actif sur ces postes afin de bénéficier du statut retraite. Or, lors de la transformation

statutaire les lingères potentiellement concernées avaient déjà presque toutes plus de 40 ans et ne pouvaient donc prétendre à 15 ans de service actif pour accéder au droit de retraite à 55 ans. Les lingères refusent donc maintenant cette polyvalence qui ne leur permet pas l'avantage de la retraite.

Polyvalence, quelle mixité ?

La polyvalence souhaitée demande une nouvelle mixité de l'emploi d'agent de blanchisserie. Hommes et femmes doivent pouvoir réaliser les activités de buandiers et de lingères. Or, les différents entretiens montrent la forte ségrégation des activités. Si la calandre devient accessible aux femmes, cas des femmes récemment embauchées comme agent de blanchisserie, d'autres postes restent totalement fermés : le premier poste (porter les sacs) et les postes de tri du linge sale. Le critère de pénibilité physique semble expliquer cette répartition. Sûrement réel pour le premier poste et ceci malgré une première amélioration des conditions de travail, ce critère est plus questionnant pour les postes de tri (pas de port de charge et possibilité de contrôler la cadence). D'ailleurs d'autres critères viennent à la rescousse : odeur, hygiène, salissure…. Ces critères semblent ici légitimes pour évincer les femmes alors que les aides-soignantes et infirmières côtoient au quotidien ces mêmes difficultés mais l'argument classique de « avec le contact humain c'est différent » revient vite à la charge. Ainsi si la répartition inégalitaire des activités ne semble plus aujourd'hui générer d'accès différent à la retraite à 55 ans, cette situation continue d'interroger la mixité des emplois, l'amélioration des conditions de travail pour la rendre possible. Soulignons aussi que cette situation permet à certains de maintenir des préjugés et perpétuer des insultes sur le travail des femmes. **« Il y a quelque chose quand on travaille avec les hommes, ils nous critiquent… Ils rigolent. Ils reprochent quand on arrive pas à faire quelque chose »,** femme agent de blanchisserie allant à la calandre.

Soulignons ici que les femmes (dont les lingères) remplacent les hommes buandiers aux postes de calandre et lavage durant la pause déjeuner.

Pénibilité physique visible des hommes versus pénibilité invisible et qualification des femmes ?

Si la polyvalence est maintenant recherchée, la situation antérieure marquait une nette différence de valorisation des conditions de travail entre lingères et buandiers. Le travail de lingère concentré en zone propre et concentré sur le pliage manuel, les tris par service, le marquage, le rangement, le tunnel de finition (avec les mêmes conditions de bruit et de chaleur que les buandiers), et la couture-raccommodage était considéré comme moins pénible, ne faisant pas l'objet de départ anticipé en retraite. Les lingères elles-mêmes le reconnaissant et l'absence de revendication syndicale sur le sujet semble justifiée le constat. En effet, pourquoi ne pas avoir revendiquer une pénibilité des lingères au moment de la transformation du statut afin de réduire les 15 ans de service actif ?

De plus, la comparaison des emplois peut ne pas s'arrêter au critère de pénibilité mais intégrer la qualification des activités. En effet, la pénibilité d'un côté peut valoir certaines compétences de l'autre. Si le CAP blanchisserie semble maintenant de mise, quelle reconnaissance des compétences spécifiques de couture des lingères (ainsi que la pénibilité physique de cette activité se traduisant par exemple par des opérations du canal carpien ou des fatigues visuelles) ?

Une réflexion en termes **de temps nécessaire à la bonne tenue du poste** mériterait d'être utilisée. Ce critère est d'ailleurs utilisé dans certaines méthodes d'évaluation des emplois. Pourrait-on comparer le temps nécessaire à la bonne tenue du poste à la calandre ou au tri du linge sale (postes occupés par les hommes) à celui nécessaire à la bonne tenue des activités de

couture et raccommodage des vêtements. Ici la pénibilité physique pourrait être nuancée par le temps d'apprentissage d'autres activités plus qualifiées et minutieuses.

Cette question sera peut-être abordée en allant au bout de la logique de polyvalence. En effet, la question des buandiers réalisant les activités spécifiques des lingères de couture se posera peut-être quand il n'y aura plus de lingères-couturières (elles sont 4 avec un départ en retraite rapidement) et que la polyvalence devra s'exercer. Les qualifications en couture seront alors bien nécessaires ! Et peut-être que l'organisation du travail et les buandiers s'en rendront compte.

Cette étude de cas soulève ainsi la question de la pénibilité en comparaison à d'autres critères moins visibles mais demandant des temps d'apprentissage. Elle pose aussi la question de la polyvalence et de la mixité, appliquée dans le sens unique des femmes devant s'investir sur des emplois masculins et à qui on reproche de n'être pas des hommes !

Comparaison des emplois

	Anciennes lingères	**Anciens buandiers**	**Nouveaux agents de blanchisserie**
Qualifications requises (diplôme, expérience, contenu de l'emploi : autonomie, polyvalence……)	CAP teinturerie et CAP couture. Compétences en couture.	Souvent CAP passé en interne.	CAP. Compétences en couture pour les quelques tâches restantes.
Responsabilité (hiérarchique, sur des personnes, des informations…)	Respect des rythmes et cadences pour fournir le linge dans les délais. Etiquetage des vêtements. Remplissage des armoires pour chaque service.	Respect des rythmes et cadences pour fournir le linge dans les délais.	Respect des rythmes et cadences pour fournir le linge dans les délais. Remplissage des armoires pour chaque service.
Efforts (physique, mental…)	Efforts physiques pour le rangement, tunnel de finition. Dextérité manuelle. Concentration visuelle. Minutie.	Efforts physiques calandre et tri.	Efforts physiques sur tous les postes de la blanchisserie. Certains restant fermés aux femmes.
Conditions et environnement de travail (horaires, disponibilité…)	Chaleur et bruit. Occuper les postes de buandiers durant leur pause déjeuner.	Chaleur et bruit. Décalage des horaires l'été.	Chaleur et bruit. Polyvalence.
Déroulement de carrière	Filière technique, avancement à l'ancienneté.	Filière technique, avancement à l'ancienneté.	Filière technique, avancement à l'ancienneté.
Salaire et avantage (primes…)	Retraite à 60 ans	Retraite à 55 ans	Retraite à 55 ans

3.6. Les cadres territoriaux : attaché(e)s territoriaux et ingénieurs: une histoire de filière plutôt que de contenu de postes

Dans une collectivité locale, au niveau de l'encadrement on distingue les attachés des ingénieurs : les premiers relèvent de la filière administrative ; les seconds de la filière technique. Initialement, les missions étaient clairement définies : d'un côté un travail administratif d'encadrement de services, de l'autre des responsabilités liées aux activités techniques de la collectivité : « Avant l'administratif faisait du papier, de l'administration… et l'ingénieur était sur le terrain.. et maîtrisait la technique ». Il était également logique de trouver exclusivement des femmes dans la filière administrative et l'inverse dans la filière technique.

Des différences historiques entre filières

La filière technique reste la filière « d'excellence »: jusqu'à l'an passé, dans la filière technique de *la Région* l'avancement était plus rapide, les avancements d'échelon étaient plus courts et on obtenait plus de points d'un échelon à l'autre ; de plus dans la filière administrative, il y a des examens professionnels de passage entre échelon pas en technique. Et il y avait des quotas dans la filière administrative pas en technique. Selon un responsable RH : « Si on prend un attaché à même niveau de qualification qu'un ingénieur (mais en fait un attaché a un niveau supérieur car le concours est plus dur qu'ingénieur[39]…), l'ingénieur *au* bout de cinq ans passait ingénieur principal (donc c'est le niveau administrateur). Pour les attachés, il y a une personne sur quatre qui y arrive au bout de 25 ans ! Mais cela va changer »…

D'après la DRH, désormais il n'y a pas d'examen professionnel chez les ingénieurs mais toujours pour les attachés. Les grilles, les indices montent plus rapidement dans la filière technique : pour les attachés, il y a seulement 3 grades : attaché, attaché principal et directeur. (le grade d'administrateur étant très peu accessible). Pour les ingénieurs, il y a 4 grades : ingénieur, ingénieur principal, ingénieur chef et ingénieur chef de classe exceptionnelle.
La probabilité de passer ingénieur à ingénieur en chef est beaucoup plus forte. Normalement, le grade d'ingénieur en chef correspond à peu de besoin seulement dans les grosses collectivités. Mais à *La Région*, par rapport aux communes, c'est plus fréquent, par exemple, un adjoint au chef du service informatique est passé ingénieur chef par promotion et non en fonction du contenu de son poste.

Même si des changements sont en oeuvre (suppression des quotas, ralentissement des promotions des ingénieurs, d'ailleurs contestés par certains d'entre eux), les carrières des plus anciens restent différentes selon les filières et des différences persistent. Si la collectivité met tout en œuvre pour féminiser les postes d'ingénieurs, il n'en reste pas moins vrai que 62 % des attachés sont des femmes et 67 % des ingénieurs, des hommes… si l'on prend en compte les non titulaires et pas seulement l'effectif permanent ; par ailleurs, la présentation des cadres d'emploi ne montre pas de différence importante dans les rémunérations de base mais des écarts énormes dans le régime indemnitaire.

- Autre différence, les concours d'accès : même si le concours d'attaché est très général, il nécessite des connaissances diverses (droit public..) et attire de nombreux candidats de

[39] Le fait de considérer le concours d'attaché plus difficile a été souvent exprimé, même si le niveau de diplôme requis est plus faible que celui d'ingénieur : la nature des épreuves, le nombre de candidats pour les concours d'attachés peuvent expliquer cette situation.

formation différentes (niveau Bac +3 exigé). De tous les interlocuteurs rencontrés, ce concours paraît difficile (beaucoup ont dû le tenter à deux reprises). « On doit vraiment se préparer aux épreuves : comme la note de synthèse, mais aussi le droit public, De l'autre côté, le concours d'ingénieur est davantage en continuité avec certains diplômes « techniques » du supérieur. Le poste d'ingénieur est alors attribué sans forcément avoir obtenu le diplôme d'une grande Ecole d'ingénieurs mais un bac+5. Selon la DRH : « Le concours d'ingénieurs devait être réservé au détenteur du diplôme, mais dans la réalité certains diplômes universitaires permettent l'accès au concours d'ingénieurs ».

Il existe toujours de « vrais » ingénieurs : la place de la technique et du risque

Bien sûr, il ne faut pas généraliser à la hâte : il existe toujours un noyau de « vrais » ingénieurs et de « vrais » attachés qui travaillent à la *La Région*.

Certains services sont fondés sur une équipe d'ingénieurs qui ont un véritable profil technique. Différents éléments distinguent le profil d'un « vrai » ingénieur » d'un administratif : selon le responsable de l'un d'entre eux : »**Ici les ingénieurs font une vraie expertise technique, dans le but d'une réalisation**. Nous ne sommes pas des chargés d'études, nous ne sommes pas des experts sur les dossiers. Nous sommes des prescripteurs, des contrôleurs de prestations rendues par d'autres maîtres d'œuvre et des ingénieurs privés pour une réalisation qui sera faite par *la Région* et sous la responsabilité de *la Région*. Donc ils apportent une prestation totalement technique (…) Nos ingénieurs exercent une prestation technique égale à leur compétence **et exercent aussi une responsabilité** en tant que telle et s'ils étaient appelés devant le juge administratif, ils devraient rendre compte du fait qu'ils ont pu mettre en danger autrui. Et c'est bien notre souci. On héberge aujourd'hui des jeunes dans les lycées. Si demain, il y a un bout de béton qui tombe sur la tête d'un jeune**, ils seront appelés devant le juge administratif pour expliquer ce qu'ils ont fait ou ce qu'ils n'ont pas fait et la responsabilité est vraiment réelle et forte**, sans parler des conditions de travail qui ne sont pas celles des heures de bureau parce qu'il y a du temps passé à l'extérieur et des conditions de travail difficiles (horaires importants)… ».

Autrement dit, on insiste ici sur **la responsabilité et la prise de risque** impliquant d'ailleurs une assurance aux risques professionnels pour ces ingéneurs ; l'expertise technique et des horaires élevés.
Voici comme M.C définit sa mission par rapport à un administratif : « La spécificité, je dirais, du personnel technique de la direction adjointe, **c'est d'exercer un vrai métier technique.** On est sur le secteur du bâtiment donc on fait des prescriptions techniques sur la plomberie, l'électricité donc la construction, le gros œuvre. Alors je ne dis pas que le métier ne pourrait pas être exercé par un administratif. Aujourd'hui, il ne faut pas se prendre pour le nombril du monde ; **je fais partie d'une école où on estime qu'il faut savoir faire soi même. Donc on est à un niveau quand même au-dessus puisqu'on est prescripteur. Donc on est sensé savoir un peu de quoi on parle mais, pour des raisons de sécurité juridique, on n'est pas non plus sensé le faire. C'est un peu ambigu cela ».**

Un autre ingénieur s'occupe de l'analyse de la commission de sécurité. Il s'agit d'appliquer les textes réglementaires en matière de sécurité, de code du travail. Ce n'est pas la lecture du code qui est une activité technique, la compréhension d'un texte juridique est un travail administratif de base. Par contre, pour ce poste, ce qui est requis, c'est l'adéquation avec le site, **trouver la solution technique** pour que le garde corps soit à la bonne hauteur, soit en

conformité, etc. C'est en cela que son aspect du travail nécessite quelqu'un qui a des connaissances techniques et pas seulement administratives.

Ces ingénieurs définissent leur mission par rapport au fait de prescrire des chantiers divers dont ils ont la responsabilité même si l'on n'intervient pas directement. « Quand vous êtes technicien, vous avez la compétence sur le sujet, vous pouvez critiquer les conditions d'exercice du mandataires, parce que l'on peut faire à sa place, on peut exiger de lui qu'il fasse mieux, car on sait qu'il peut faire mieux ».

Le risque : « La différence entre poste de responsable administratif et technique, c'est **cette gestion de risque.** C'est que mal rédiger un cahier des charges pour un marché, quel est le risque ? C'est peut-être un procès à la collectivité ou à l'administration et au pire, c'est la nullité du marché, l'obligation de relancer la consultation, de prendre du retard sur quelque chose. Si un technique fait une mauvaise prescription, le risque est beaucoup plus grave. Enfin, il peut être beaucoup plus grave. Cela peut entraîner la blessure de quelqu'un ou la diminution d'un niveau de sécurité. »

Mais un brouillage des filières apparaît de plus en plus important et non justifié…

Un brouillage apparaît entre les frontières de ces postes – tout au moins dans cette collectivité- : de plus en plus de cadres administratifs « font de la technique » et inversement : par exemple, au transport il n'y avait que des ingénieurs, mais avec l'évolution des métiers tout a été modifié autour de l'organisation du transport, des horaires, des démarches clientèles… et selon les collectivités, ces métiers se sont créés sur les cadres d'emploi ingénieurs ou attachés. De même en ingénierie de formation, ce sont aussi des pratiques différentes : parfois cela relève de la filière ingénieur parfois attaché. Dans l'informatique il y a 20 spécialités dans la filière technique mais l'informatique n'est pas reconnu dans le concours, par contre chez les attachés il y a une spécialité « analyste » au concours. On peut donc être ingénieur et travailler dans la filière administrative, par exemple à la communication (édition, imprimerie, chaîne graphique). « Au total, dans un même bureau cohabite parfois un ingénieur et un attaché qui peuvent faire le même travail ! » Citons l'exemple d'un ingénieur en informatique, dont la mission est très pointue : « Moi je fais de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, c'est vraiment mon métier j'ai une compétence fonctionnelle et j'ai des compétences techniques, mais ce n'est pas aussi pointu qu'un ingénieur système ou développement qui est au sein de la direction informatique. Effectivement, côté technique j'ai une compétence moins précise et moins pointue. Je comprends le principe, **je dois actualiser mes connaissances, mais je ne peux pas avoir une compétence aussi fine qu'un spécialiste réseau, système** etc. par contre je dois comprendre ce qu'ils me disent, eux sont des experts spécialisés qui doivent se documenter aussi pour me délivrer les nouvelles solutions**. Là où je travaillais avant *la Région*, ce poste était tenu par des attachés, cela pourrait être possible** ».

Selon certains attachés et en partie la DRH, certains postes sont tenus par des ingénieurs sans que cela soit totalement justifié. Cela renvoie parfois à un parcours personnel (passage du diplôme ingénieur puis opportunité de poste qui aurait pu être classé attaché…). C'est aussi une certaine logique de *la Région*, comme l'explique une attachée du secteur économique et social : « Par exemple mes collègues en agriculture, leurs interlocuteurs, cela va être des personnes de la chambre d'agriculture, des représentants du secteur agricole, etc. Donc ce sont plutôt des gens qui vont avoir une formation technique. L'avantage, en étant de la filière technique, c'est que l'on a en fait une culture commune. Alors qu'un attaché s'il est formé

droit ou économie, aménagement du territoire, il sera peut-être plus en décalage. A *la Région*, au niveau de ma direction, on a mis en place il n'y a pas très longtemps, des postes de chargés de filières. Donc ce sont des gens qui sont affectés à une filière particulière, bâtiment, métallurgie, etc. parce que *la Région* veut avoir de bonnes relations avec les entreprises et construire des partenariats avec eux. Quand il y a eu recrutement du chargé de filière métallurgie, il y avait au même moment un chargé de filière de service à la personne. **Et bien le chargé de métallurgie on l'a mis en ingénieur et le chargé de service à la personne on l'a mis en attaché**. **Donc cela veut dire que ce que l'on regarde, ce n'est pas le travail qui est proposé, les missions puisqu'elles sont identiques, la fiche de poste est identique, mais on regarde à quel type de public on s'adresse et là on va avoir majoritairement en métallurgie, plutôt des techniciens en face de soi alors que service à la personne, ce sont plutôt des personnes**. Il n'y a pas d'analyse globale, il n'y a pas de réflexion pour savoir les cohérences ou incohérences, etc. Donc en fait, quelque part, c'est les directions elles-mêmes qui induisent cela en disant j'ai une fiche de poste, j'ai un besoin, je rédige une fiche de poste et compte tenu du type d'interlocuteur que l'on va avoir, on va plutôt avoir besoin d'un ingénieur ou d'un attaché ».

Ce propos est également tenue par cette attachée dans le domaine des formations sanitaires et sociales : « il y a un certain nombre d'ingénieurs que je connais qui font des tâches administratives qui pourraient être très bien assurées par des attachées. Il n'y a rien qui justifie que l'on mette un ingénieur. Est-ce que l'on a mis des ingénieurs parce que ce sont des gens qui ont passé un concours sur titre et qui ont été nommés ingénieurs parce que l'accès à la catégorie A par ce biais là est plus facile, et cela s'est fait pour un certain nombre de personnes dans *la Région*. Par exemple, sur le management d'un service ou d'une direction informatique, il n'y a rien qui pourrait justifier de recruter un ingénieur et cela arrive ».

Rémunérations :
Le traitement de base diffère peu comme nous l'avons montré dans la présentation des cadres d'emplois. Mais en termes de salaires nets mensuels (incluant les primes), on observe des différences : parmi les agents rencontrés, les attachés ont une rémunération échelonnée entre 2 100€ et 2 500€ selon leurs échelons ; les ingénieurs sont dans une fourchette de 2 300€ à 2 600€. La différence reste marquée de ce point de vue : le déroulement de carrière des cadres de la filière technique est plus rapide, même si les traitements de base sont proches. Mais surtout, le régime indemnitaire dont le montant est fixé par *la Région*, fait une énorme différence.
Selon une attachée **: « Sur les catégories A, entre ingénieurs et attachés, c'est un vrai scandale** : la différence est importante au niveau des primes, même s'il y a plus de femmes ingénieures, il y a encore des hommes plus anciens qui protègent leur statut ils sont encore majoritaires et ne veulent pas voir d'autres filières rattraper cet avantage, c'est l'histoire du passé, cela remettrait en cause l'image de leur métier ». Pour des postes de direction, la différence de primes est énorme et apparaît non justifiée : les administrateurs hors classe (qui n'ont pas été mentionné dans le cadre d'emploi des attachés mais appartiennent à cette filière mais ne sont que 6 sur *la Région*) touchent une prime de 20 644 € par an, pour 30 000€ pour les ingénieurs de même niveau. A l'autre extrémité, pour les attachés, cette prime annuelle est de 5 000€ environ et de 10 000€ pour un ingénieur (soit le double !). l'écart est de 52 % entre attachés et ingénieurs, de 59 % si l'on compare les directeurs et les ingénieurs en chef après le 6ème échelon.

Comparaison des emplois

	Attaché(é) territorial (e)	Ingénieur territorial
Qualifications requises (diplôme, expérience, contenu de l'emploi : autonomie, polyvalence……)	Concours niveau Bac +3 considéré comme sélectif (champ de compétences large), connaissance des marchés publics nécessaires ; compétences juridiques fortes, management d'équipes	Concours niveau bac+5 en fonction d'écoles et d'universités reconnues. Niveau plus adéquat entre formation initiale et contenu du concours. Pour certains postes, compétences techniques fortes ; pour d'autres plutôt administratives
Responsabilité (hiérarchique , sur des personnes, des informations…)	Forte responsabilité hiérarchique (cœur de métier)	Forte responsabilité hiérarchique mais surtout technique et même pour certains services, responsabilités sur des personnes (sécurité des lycées).
Efforts (physique, mental…)	Présence « d'une culture de l'urgence » dans certains services ; inversement, inertie de la *Région* pour certaines procédures.	Dans certains services, déplacements importants et stress lié au problème de sécurité et à l'urgence
Conditions et environnement de travail (horaires, disponibilité…)	Disponibilité nécessaire, dépassement horaire périodique	Disponibilité parfois très forte, dépassements horaires fréquents
Déroulement de carrière	4 niveaux de grades ; examen professionnel et ratio appliqué, passage d'échelon très lent et peu de possibilité de postes y compris lorsque l'on est « promouvable »	Plus rapide seulement 3 niveaux, durée de passage d'échelon plus rapide, pas d'examen professionnel de passage
Salaire et avantage (primes…)	Salaire de base (hors prime) de 2 à 3 000€. Régime indemnitaire de 5 000€ (annuels) pour les attachés, 9 262€ pour les directeurs (20 000 pour les administrateurs) - par exemple, une attachée ayant le même traitement de base q'un ingénieur (même échelon…) gagne 2 226€ nets (hors traitement familial) - une attachée avec un traitement de base légèrement supérieur à un ingénieur (+136€) gagne 2 060€	Salaire de base proche des attachés mais régime indemnitaire de 10 000€ (ingénieurs) à 30 0000€ (ingénieurs en chef) - un ingénieur de même échelon gagne 2 616€ soit **386€ de +** - cet ingénieur gagne 2 620€ **soit 560€ de +**

CHAPITRE 4
POUR AVANCER SUR L'EQUITE SALARIALE :
LES RESULTATS A RETENIR

1. Des « métiers masculins », des « fonctions féminines »

Un premier constat des études de cas menées montre la différence dans l'importance du métier, de son histoire, de ses revendications professionnelles par le collectif de travail entre les emplois à prédominance masculine et ceux à prédominance féminine rencontrés.

Du côté des métiers à prédominance masculine :

- Une reconnaissance d'un **vrai métier** avec une culture du métier forte se retrouve dans tous les exemples
- La définition du poste est précise et une corrélation parfaite existe avec le grade et/ou le coefficient hiérarchique. Quand l'adéquation entre contenu du poste et coefficient hiérarchique est estimée insatisfaisante, des revendications collectives pour changer de grade, ou obtenir des promotions sont mises en œuvre. D'ailleurs, le métier est délimité, défini et donc il y a un certain refus de dépasser son cadre strict.
- Une forte légitimité professionnelle, y compris pour des postes intermédiaires ou peu qualifiés, est partagée. Ce sont des métiers, reconnus et valorisés, ayant un véritable rôle dans l'organisation.
- Le métier sera valorisé dans les rencontres avec d'autres professionnels à l'extérieur de l'entreprise.
- La légitimité de ces métiers repose sur la technique. La valorisation des filières techniques reste transversale à l'ensemble de nos comparaisons.
- Cette légitimité technique est appuyée par les valeurs syndicales. Les revendications collectives et la solidarité professionnelle ont fortifié progressivement la place du métier dans l'organisation, même si celui-ci n'est pas ou plus central.
- Des différences dans les filières, les promotions, l'attribution de primes… sont expliquées par ces différences de légitimités techniques des métiers. Dans la plupart des cas cités, le déroulement de carrière des emplois à prédominance masculine sont programmés via l'ancienneté, la promotion interne, y compris en bas de l'échelle.

.

Du côté des emplois à prédominance féminine :

- Le contenu des postes est assez flou, ce sont des emplois « fourre-tout » ou à chaque fois spécifiques au service, à l'organisation locale…
- Le contenu des postes est parfois plus personnalisé, individualisé en fonction de la titulaire. Les salariées de ces postes ont tendance à personnaliser elles-mêmes leur travail en fonction de choix personnels, de goûts et de compétences individuelles.
- Ces emplois font appel à des compétences diverses, qui ne peuvent se résumer à un diplôme professionnel unique ; ces compétences sont non reconnues, « invisibles », même pour des emplois qualifiés, les salariées mobilisent ces compétences de leur propre initiative venant accroître considérablement leur travail réel loin de la fiche de poste prescrite.
- La personnalisation associée à des contenus « fourre-tout » rend les situations de travail très hétérogènes dans le même intitulé de poste, loin des revendications collectives ou d'une histoire professionnelle d'un métier.

- La polyvalence ou la multidimensionnalité des tâches au sein du même poste sont fréquentes.
- La grande majorité des emplois à prédominance féminine sont des emplois d'assistance : assistance à des supérieurs, à un service, à des malades, à des personnes affaiblies, à des enfants… Cette caractéristique semble les empêcher de les associer à des techniques, à une culture professionnelle, à un métier reconnu et les associe davantage à une spécificité, une facilité de la « nature dite féminine ».
- La spécificité d'assistance ne permet pas la carrière : on assiste un supérieur mais on ne devient pas supérieur ! A la différence de l'adjoint, l'assistante n'est pas le « second » ou le « bras droit ». Et les femmes elles-mêmes ont intégré cette situation et revendiquent régulièrement l'intérêt de leur travail, leur choix à effectuer ce travail en considérant les inégalités comme en faisant partie.
- La pénibilité ne revêt pas le même sens selon les métiers, et ici le poids de la culture syndicale traditionnelle a joué en défaveur des postes à prédominance féminine : les horaires discontinus des infirmières, le fait de porter des corps lors de la toilette ou le port de meubles des agentes d'entretien des lycées, tout cela est totalement invisible dans les définitions de postes, dans leur valorisation. Les personnes concernées elles-mêmes ont intériorisé ce déni, cette invisibilité.
- L'ancienneté et la promotion interne permettent la carrière pour les emplois à prédominance masculine alors que pour les emplois à prédominance féminine y compris qualifiés, ce n'est pas le cas. Par exemple, pour passer cadre infirmier, il faut non seulement repartir en études mais accepter une mobilité géographique pour suivre cette formation. C'est également le cas pour les agents d'entretien des lycées.
- La notion d'invisibilité sociale semble caractérisée les emplois à prédominance féminine. En reprenant les propos de l'OCDE (1998), on peut dire que les emplois de service à la personne et les emplois d'assistante sont « par nature » caractérisés par une « invisibilité » sociale et professionnelle qui empêche de voir en quoi ils peuvent constituer de vrais métiers[40]. Ces emplois mobilisent pourtant un grand nombre de savoir-faire mais qui ne sont pas considérés comme de véritables savoir-faire professionnels, susceptibles de requérir un apprentissage scolaire et professionnel. Ce sont à la fois des savoir-faire professionnels spécifiques à l'emploi et des compétences relationnelles « non objectivables ». Selon l'OCDE, cette mauvaise identification des compétences dans ces emplois se traduit par une divergence entre une image répandue d'emplois exigeant peu de compétences et, la réalité de celles effectivement mobilisées.

[40] Pour une analyse complémentaire également en termes de genre mais sur les métiers du nettoyage industriel, voir Bretin (1997).

A propos des postes d'assistantes
Témoignages

J'ai effectivement rencontré des assistantes : elle vont avoir tendance, et elles en sont fières, à aménager leur poste, à prendre un certain nombre de responsabilités sans que quiconque ne le sache, ce qui à mon avis au niveau de l'organisation pose un certain nombre de problèmes. Mais du coup elles se créent une niche, elles reconstruisent leur poste, sans que cela se sache, sans que cela soit écrit et donc prescrit, valorisé et payé.

Ce dont je voudrais parler ce sont « des femmes périphériques des hommes ». Ce sont les femmes par exemple, secrétaires de direction ou bien éternelles attachées, qui forment régulièrement les hommes qui passent et qui leur apprennent leurs métiers. Je connais une expérience d'entreprise québécoise à propos de secrétaires de direction : lorsque l'on reconnaît leurs compétences, on s'aperçoit, qu'en fait, elle font parfois fonction de directeur et que lorsqu'on leur propose une formation, il faut leur proposer une formation au niveau où elles sont, c'est-à-dire les passer directement dans une formation de cadre supérieur. J'ai remarqué que très souvent autour des « grands hommes » il y a les femmes qui font le boulot, qui savent et qui connaissent le boulot. Or celles-là ont des fonctions extrêmement différentes et ce n'est pas reconnu. C'est très difficile, c'est uniquement au niveau d'une liste de tâches que l'on peut arriver à s'en sortir. La deuxième chose que je voulais dire au niveau des assistantes de gestion, c'est qu'il me semble intéressant de voir la part informatique de leur travail, plus ça va plus elles apprennent des applications puisque maintenant de plus en plus on supprime des postes pour que les gens soient gérés par des applications de gestion. Or ces applications de gestion, très compliquées, sont constamment remises à jour. Jamais elles n'acquièrent le statut d'informaticienne par exemple, alors que dans les faits, réellement, elles jonglent avec l'informatique.

Source : extrait du compte-rendu de la journée d'étude « évaluation des emplois et égalité salariale entre les femmes et les hommes » – 15 avril 2008 (voir en annexe)

A propos des carrières d'infirmières et d'agents chefs
Témoignage

Si l'on prend les agents chefs, justement parce qu'ils sont comparés aux infirmières, les agents chefs encadrent, alors que les infirmières pour encadrer sont obligées de faire une école, passer un concours d'entrée. Alors moi, en tant qu'infirmière, c'était quelque chose vraiment qui m'a interpellée aussi parce que je n'avais pas vu cela. C'est-à-dire que les hommes ont un CAP et donc comme ça, sans passer de concours, ils montent dans la hiérarchie alors que pour les femmes, on nous demande (autrefois c'était possible de le faire à l'ancienneté maintenant ce n'est absolument plus possible), on nous demande de préparer un concours pour entrer dans une école de cadres et de devoir quitter bien souvent notre région.

Source : extrait du compte-rendu de la journée d'étude « évaluation des emplois et égalité salariale entre les femmes et les hommes » – 15 avril 2008 (voir en annexe)

2. Analyse sexuée des critères d'évaluation

Complexité – technicité

Critères et sous-critères	Remarques
Formation : diplôme, formation continue…	Veiller à une équivalence des diplômes entre les filières féminisées et masculinisées (par exemple un BTS administratif et un BTS technique). Porter une attention particulière au critère du diplôme souvent considéré comme non discriminant. D'ailleurs, la plupart des organisations syndicales se battent, pour que ce critère reste essentiel, dans la mesure où il apparaît objectif, externe à l'entreprise et permet une meilleure reconnaissance de la qualification individuelle. Alors que certaines directions d'entreprise tentent justement de limiter une telle reconnaissance, on attend des syndicats qu'ils défendent le diplôme. Or selon la CFDT, un tel critère peut être discriminant : « le diplôme peut aussi être un critère discriminant, dans la mesure où il ne prend pas en compte les compétences acquises en dehors de l'école, et pourtant utilisées dans la sphère professionnelle, dans la mesure aussi où les filles sont plus souvent orientées dans des filières généralistes que professionnelles, le diplôme qu'elles ont n'étant pas toujours en rapport avec la qualification qu'elles exercent. ». La validation des acquis de l'expérience pourrait être une réponse à cette non-reconnaissance, si cette démarche était mieux reconnue dans les entreprises comme outil de gestion des carrières[41].
Expérience : dans l'entreprise, hors de l'entreprise	Ne pas dévaloriser les carrières discontinues. Importance des modes d'acquisition informels de l'expérience : expérience dans les autres sphères que celle professionnelle : la sphère domestique ou dans les sphères sociales hors-travail (milieux associatifs, sportifs, centres d'intérêts extra-professionnels...). Soulignons que la qualification se compose de l'expérience et de la formation. Ainsi il est important de ne pas survaloriser l'un par rapport à l'autre. Les différences de valorisation et surtout de carrière entre emplois à prédominance féminine occupés par de jeunes femmes

[41] Soulignons d'ailleurs que « les diplômes et les titres de niveau CAP-BEP dans le champ sanitaire et social représentent un tiers de l'ensemble des candidatures » et que « 7 candidats sur 10 sont des femmes » (Bonaïti, 2008).

	diplômées et emplois à prédominance masculine tenus par des hommes plus âgés, peu diplômés et en carrières internes sont significatives.
Capacités organisationnelles : Organisation du travail d'autrui Anticipation des besoins et problèmes Capacités à transmettre son savoir – formation /information des nouveaux Coordination d'une variété de personnes et/ou de situations Gestion des agendas et horaires Planification	Prendre également en compte les modes d'acquisition informels : compétences individuelles nécessaires à la bonne tenue du poste et qui ne font pas l'objet d'apprentissages ou d'expériences formels. Valoriser l'ensemble des éléments acquis dans tous types de sphères. Notion de compétences dites génériques, transversales, qui concernent pour l'essentiel le domaine relationnel.
Relations interpersonnelles - Communication: Internes à l'entreprise Externes à l'entreprise Diversité des interlocuteurs Interdépendance et liaisons avec des collègues Situation d'interface. Rôle de médiation	Attention même risque sur l'acquisition informelle. L'évolution du travail actuelle fait de plus en plus appel aux capacités des individus à communiquer, à échanger des informations entre eux, quel que soit le poste (faible niveau hiérarchique ou encadrement, activités industrielles ou tertiaires). Ceci n'est pas (ou peu) pris en compte dans les postes peu qualifiés ou intermédiaires mais seulement dans l'encadrement.
Techniques : Outils techniques Bureautique Informatique Savoir scientifique Techniques rédactionnelles et de présentation de documents écrits. Techniques de classement Création d'outils, de documents, de procédures… pour soi et pour des tiers.	Attention à ne pas sous estimer les compétences bureautiques – informatiques et l'ensemble des techniques des emplois d'assistance. Variété des logiciels. Aussi exploitation et entretien de divers types d'appareils de bureau et de fabrication.
Poly-compétence – multidimentionnalité du poste : Addition des rôles Répondre à des attentes conflictuelles et contradictoires	Le fait d'accomplir plusieurs tâches simultanément, de passer d'une tâche à une autre, d'être fréquemment interrompu etc. Toutes ces situations ne sont pas toujours considérées comme de la polyvalence du fait qu'elles composent un même poste. De plus, la notion de polyvalence est totalement différente selon s'il s'agit d'emplois reconnus, qualifiés ou non. Etre polyvalente pour une « agente » d'entretien signifie une absence de spécialisation et de reconnaissance, c'est être « bonne à tout faire », alors qu'ailleurs, notamment dans l'industrie, la polyvalence sera valorisée… Attention en parallèle à la sur-valorisation de la

	polyvalence traditionnelle (fait de travailler sur plusieurs machines mais qui sollicite la même technicité). Addition des rôles particulièrement dans les emplois de soins mais aussi d'assistante (assistante de plusieurs services et/ou personnes).
Complexité des problèmes : Manière de concevoir l'environnement Manière de concevoir les enjeux Aptitudes analytiques Initiative (intervention dans l'organisation, évolution des méthodes de travail…) Adaptation à des situations sans cesse nouvelles	La durée nécessaire à la bonne tenue du poste peut permettre de mieux mesurer la complexité de celui-ci.

Efforts et conditions de travail

Critères et sous-critères	Remarques
Charges physiques Efforts continus Postures	Veiller à mesurer ce critère en intégrant la durée et la répétition des gestes et pas seulement le poids. Un poste à prédominance féminine peut requérir de la force physique dans des formes et pour des objets particuliers, mais ce critère ne sera pas pris en compte (par exemple, les soignantes devant soulever un malade pour effectuer certains soins ou pour les toilettes). Inversement, la surévaluation du critère « soulever et tenir des objets lourds » pour des postes à dominance masculine est fréquente, alors que des postes à prédominance féminine (dans une même entreprise) peuvent nécessiter de soulever une charge équivalente au cours d'une journée mais répartie en mouvements répétés et donc moins visibles (par exemple pour les caissières).
Sollicitations corporelles autres que physiques : Concentration visuelle « Brouhaha » humain Dextérité manuelle Motricité	Ne pas considérer uniquement les aspects traditionnels des conditions de travail (bruit…) en milieu industriel mais aussi en milieu de soins, social, éducatif…(environnement humain) et administratifs et/ou en contact avec les clients. Lieu de travail ouvert, surpeuplement des bureaux…
Demandes de travail irrégulières et multiples	Le travail avec l'humain rend les variations d'activité peu prévisibles (nombre et types de demandes des clients, des malades…)

Déplacements / Isolement	Bien considérer les deux aspects.
Saletés **Exposition à des maladies**	Formes multiples de saletés et d'expositions, pas uniquement en milieu industriel.
Danger - Agressivité – hostilité Traitement de plaintes (familles, clients, usagers, collègues en interne…) Abus physique ou verbal de personnes en colère, troublées ou irrationnelles	Les dangers n'existent pas qu'en milieu industriel ou en lien avec des produits toxiques… mais ils existent en contact avec l'être humain. Ces dangers sont dans ce cas encore plus imprévisibles et ont souvent un retentissement psychologique plus fort.
Exigences et résultats exigés en temps : pressions extrêmes d'emploi du temps dans le travail, pression sur les résultats. Ou au contraire résultats du travail à très long terme et donc non visible à court terme.	Problème de la visualisation du résultat de son travail dans un temps donné. Lien avec la notion de savoir-faire discret (quand le travail est fait il ne se voit pas).
Charge émotionnelle : maîtrise des émotions implication lourde auprès de personnes violentes, désorientées, psychotiques	Il s'agit d'une compétence professionnelle développée par ces conditions de travail et non d'une capacité personnelle, ce n'est pas « normal », ça n'appartient pas à une pseudo vocation. Cet aspect n'a pas à être minimisé comme faisant partie du choix d'occuper l'emploi.
Efforts sensoriels, comme le fait de porter une forte attention aux dispositifs électroniques de surveillance	La vigilance n'existe pas que dans le milieu productif industriel, elle est importante dans de nombreux emplois de service, de caisse, administratif, de soins…
Mise en concurrence entre les salariés et la pression du chômage	Souvent pour des emplois peu qualifiés et de service avec des contrats précaires et des durées du travail courtes.
Effort d'adaptation aux évolutions rapides des informations.	Evolution rapide des technologies bureautiques et de communication, des organigrammes, des données sur les patients (rotation des équipes et rotation des patients). Rotation rapide des clients aux emplois de guichet, de caisse….
Horaires de travail	Pas de double compensation des horaires atypiques mais cesser de considérer ces horaires comme « normaux », « choisis avec l'emploi ». Ces horaires appartiennent aux conditions de travail. De plus, attention aux dérapages d'heures de travail liés au travail avec l'humain, considérés comme appartenant à la bonne qualité de service et non reconnus en heures supplémentaires.

Responsabilités

Critères et sous-critères	Remarques
Responsabilités sur les ressources matérielles, budgétaires, financières.	Ne pas s'arrêter à ces responsabilités.
Sur des tiers au sens large	Important de ne pas s'arrêter à l'encadrement d'équipe mais responsabilités sur des jeunes, malades, personnes âgées, collègues de même niveau …
Confidentialité	Confidentialité des dossiers, des agendas, des données personnelles…
Sécurité des personnes et des biens Gestion des risques	Pas uniquement responsabilités hiérarchiques mais assurance de la sécurité réelle. La gestion des risques est souvent un critère valorisé pour les emplois à prédominance masculine (agents-chefs, ingénieurs…) et absent pour les emplois à prédominance féminine dans nos études de cas (infirmières, agents d'entretien…).
Responsabilités de communication et d'alerte	Importance de l'alerte, la veille en cas de problèmes dans les emplois de service, d'aide à la personne ou de nettoyage dans des structures collectives. Ces emplois sont souvent caractérisés par une présence (voire une « permanence ») dans la structure (exemple des agents d'entretien en milieu scolaire). Lien avec la notion de savoir-faire discret (le problème est anticipé).
Responsabilités d'actions extrêmes, situations de menaces de vie...	Prendre conscience de l'impact en cas d'erreur, de non anticipation, de réponse non adaptée…
Critère de disponibilité à différencier des responsabilités hiérarchiques	Dans les postes d'encadrement pour l'essentiel, ce critère devient déterminant et particulièrement discriminant sans être toujours nécessaire à l'exercice du poste. Et parallèlement ce critère de disponibilité est imposé dans certains emplois à prédominance féminine sans contrepartie financière et même comme une contrainte forte du poste (hôtesse d'accueil, caissière…).
Prise de décisions stratégiques politiques	Même si ce critère est important et est le propre des emplois d'encadrement, il est nécessaire de prendre également en compte le travail indispensable à la réalisation concrète de ces décisions stratégiques : communication, construction de supports, de documents, d'outils… Et ce sont souvent des emplois à prédominance féminine qui ont en charge ces concrétisations.

Remplacement de supérieurs en leur absence	Même de façon informelle en termes d'informations, de conseils… Témoignage sur les assistantes qui forment régulièrement les hommes (avec un fort turn-over) qui arrivent au poste de supérieur.
Représentation de l'entreprise auprès des clients, du public…	Image de l'entreprise souvent laissée aux emplois à prédominance féminine même considérés comme peu qualifiés : image de l'enseigne par les caissières ; hôtesses d'accueil, propreté des locaux, contacts avec les familles par les aides-soignantes et infirmières, image et efficacité de l'institution pour les emplois de guichet …

L'ambivalence de la disponibilité - Témoignages

Sur la disponibilité, c'est vrai que ce sont des choses non reconnues dans la profession d'infirmière et cela va très loin. Si je parle pour mon établissement, le siège sur Montpellier, nous avions fait une enquête, la plupart des infirmières disent faire entre ¼ d'heure et ½ heure de plus par jour sans demander de compensation. Elles trouvent cela normal de rester après le travail pour aider la collègue qui arrive parce qu'elles sont débordées ou arrivées en avance ; c'est ce qui se fait. Il y a des choses incroyables. Nous avons des infirmières, dans mon établissement, qui pour prendre des jours de repos ne savent pas le soir même si elles vont pouvoir les prendre en fonction du planning. C'est-à-dire s'il y a des malades, les cadres leur demandent d'être disponibles. Je vais vous dire jusqu'où cela va puisque Montpellier devient un centre urbain où les loyers sont très chers donc il y en a qui travaillent très loin, il y a des filles qui arrivent le soir et qui ne savent pas si elles vont repartir. Elles attendent dans leur voiture le coup de fil du cadre sur le parking de l'hôpital en ayant plus de 40 km au moins, pour savoir si elles restent ou elles repartent pour prendre leurs jours !

Je voulais revenir sur le critère de disponibilité qui me semble en tout cas dans le cadre du personnel encadrant très discriminatoire. Il est discriminatoire car il est surévalué dans un cas, sous-évalué dans l'autre. Il est discriminatoire parce qu'il est souvent opposé à la capacité d'adaptation et il est surévalué par rapport à cette capacité d'adaptation. Pour le personnel encadrant tout particulièrement il est discriminatoire par rapport à deux autres critères qui sont essentiels : le critère de délégation et le critère d'organisation. La capacité à déléguer et la capacité à s'organiser. Aujourd'hui un certain nombre de femmes qui sont techniciennes ou cadres « choisissent » un temps partiel parce qu'elles pensent pouvoir s'organiser et arriver à mieux gérer de cette façon leur vie privée, pourvoir garder les enfants le mercredi, etc. Elles se trouvent dans une position ou elles sont en 4/5ème , elles perçoivent le salaire d'un 4/5ème et en même temps elles ont un poste où la charge de travail est celle d'un temps plein. Elles arrivent par leur organisation, leur capacité à déléguer à occuper cette charge de travail et ce poste à temps plein alors qu'elles sont payées 4/5$^{ème.}$. Pour moi le critère de disponibilité est particulièrement discriminant dans le cas des personnels encadrants, parce qu'il ne tient pas compte de la charge de travail par rapport à l'organisation dans le temps.

Source : extrait du compte-rendu de la journée d'étude « évaluation des emplois et égalité salariale entre les femmes et les hommes » – 15 avril 2008 (voir en annexe)

3. Quelques garanties pour une démarche d'équité

3.1. Toute approche est subjective : ici l'enjeu de l'évaluation est la réduction des écarts salariaux entre hommes et femmes

Il est important de souligner que les méthodes d'évaluation non discriminante de l'emploi ne sont pas des méthodes infaillibles et totalement objectives. En effet, comme le souligne M.T. Chicha dans son ouvrage : à la base de toute structure salariale, existe un certain nombre de jugements subjectifs. Le choix d'une méthode sophistiquée n'élimine pas ces facteurs de subjectivité, pas plus que l'utilisation de mesures quantitatives ne rend le processus d'évaluation objectif ou scientifique. L'évaluation fait intervenir à plusieurs reprises des jugements subjectifs, que ce soit dans la perception de l'effort requis pour un poste spécifique ou bien dans l'importance attribuée à un type particulier de qualifications.
Ces limites sont propres à toutes méthodes de classification. L'objectif des démarches d'équité salariale est de rechercher l'équité entre femmes et hommes, en estimant alors que l'apparente neutralité des critères ne suffit pas car des critères apparemment neutres génèrent bien souvent des discriminations salariales indirectes envers les emplois à prédominance féminine. L'optique est bien une méthode d'évaluation dont l'objectif est l'équité et donc la recherche et la lutte contre les biais discriminants sont les bases de l'évaluation.

Démarche non discriminante

- Engagement de l'ensemble du management dans la démarche.

Réel investissement de la direction : accepter une remise à plat du système d'évaluation des emplois et/ou de la classification utilisée ;envisager un accroissement de la masse salariale dédiée à cette démarche et aux conséquences éventuelles en termes d'écarts salariaux. Réfléchir aux méthodes d'ajustement des salaires et sur quelle période.

Participation active des syndicats salariés.

Conscience des risques de modification de la grille de classification des emplois et de la grille salariale.

- Elaboration d'une démarche participative :

Création dune comité de pilotage : direction, représentants syndicaux, représentants de groupes de travail qui valide la démarche et les résultats des groupes de travail. S'appuyer éventuellement sur la commission égalité professionnelle (si elle existe).

Groupes de travail : direction, salariés, représentants syndicaux qui doivent être formés et qui travaillent sur les critères, la méthodologie, effectuent l'évaluation

Information – sensibilisation – formation de tous les acteurs à l'équité salariale

Comité de suivi et de recours : l'équité salariale doit être maintenue lors d'évaluations des emplois et/ou de l'organisation grâce à un comité de suivi. Des recours peuvent être déposés en cas de désaccords.

-Veillez à la parité des différents groupes (femmes, représentants des emplois évalués, syndicats…).

- L'évaluation rend compte de ce qui est fait dans la réalité du poste de travail (et non tel qu'il devrait être).
- L'évaluation ne s'intéresse qu'au poste, aux tâches réalisées, aux compétences utilisées (et non à l'individu et à ses compétences personnelles).

- L'évaluation des emplois ne s'intéresse qu'à la teneur de l'emploi et ne prend pas en considération d'autres déterminants des salaires comme l'offre et la demande de travail, l'évolution du coût de la vie, les salaires dans d'autres entreprises...

- Préférence aux méthodes d'évaluation analytiques par points et critères permettant la pluralité des critères.

- Attention portée sur les critères d'évaluation (partie précédente) et sur leur application :
  - Place des préjugés. Préjugés particulièrement sur la technique du poste. La technicité reste aussi difficile à appréhender : par exemple, pour les métiers où le relationnel est important, on a tendance à nier la composante technique de ces pratiques et à les reléguer dans le champ du comportement personnel, du purement informel, voire « naturel ». Attention donc aux interprétations.
  - Dans les préjugés, attention à ne pas caractériser un emploi en fonction d'un seul critère. Par exemple, le critère encadrement qui à lui seul légitimerait toutes les différences avec les autres emplois (exemple : infirmières / agents chefs : l'encadrement du point de vue de l'autorité hiérarchique est sur-valorisé par rapport à des activités de coordination et d'organisation du travail ou par rapport à des responsabilités sur des patients... De même le fait même d'avoir des personnes sous sa responsabilité, y compris lorsque ces personnes sont autonomes (agents techniques) est nettement plus valorisé que la responsabilité sur des données comptables parfois importantes.
  - Intériorisation et non verbalisation par les femmes occupant certains emplois des aspects de pénibilités, des responsabilités ou des savoirs mis en œuvre : « ça c'est normal ! j'ai jamais appris à le faire, j'ai toujours su… ». Donc l'auto-évaluation est souvent biaisée.
  - Attention à l'hétérogénéité des situations de travail et des contenus d'emploi au sein du même intitulé de poste
  - Attention aux redondances dans les critères
  - Attention aux risques de discrimination dans la division des critères en niveaux. choisir peu de niveaux ou de nombreux niveaux souligne la variation dans la maîtrise du critère, le choix des niveaux peut alors valoriser ou laisser invisibles certaines caractéristiques de l'emploi (exemple passage à 4 niveaux au lieu de 3 pour le critère relation humaine dans la refonte de la méthode Hay). Un nombre pair de niveaux peut éviter le phénomène d'attraction vers la cotation « molle » au centre.
  - Choix de la pondération (ou de la non-pondération) : ce choix est capital car la pondération déterminant l'importance relative de chaque critère vient (après les critères et niveaux) apporter une sur-valorisation de certains critères. Ici l'objectif d'équité doit être intégré dans la politique de pondération. Attention ne pas prendre le temps de travail comme critère de pondération.
  - Les mêmes critères et pondération doivent s'appliquer à tous les emplois et ne doivent pas être oubliés dans certains cas alors qu'ils sont valorisés dans d'autres.

Des outils utiles et disponibles sont en ligne sur le site de la commission pour l'équité salariale du Québec : www.ces.gouv.qc.ca

DELIBERATION N°2008-74 DU 14 AVRIL 2008 HALDE

DISCRIMINATION SALARIALE POUR UN TRAVAIL DE VALEUR COMPARABLE

Madame R a saisi la haute autorité d'une réclamation relative au litige qui l'oppose à son employeur. Elle estime que sa rémunération est inférieure à celle de son collègue masculin placé dans une situation comparable. Le Collège de la haute autorité demande à l'employeur de réexaminer la situation de la réclamante et d'en tenir informé le Collège dans un délai de trois mois.

D'autre part, le Collège de la haute autorité demande à l'employeur, de définir, dans le cadre des négociations annuelles d'entreprise obligatoires, un programme fixant les mesures permettant de supprimer les éventuels écarts de rémunération entre les hommes et les femmes avant le 31 décembre 2010.

Madame R est « inspecteur gestionnaire d'agence niveau 1 » au sein d'une compagnie d'assurances depuis le 24 octobre 2003. Son poste relève de la Classe V selon le système de classification de la Convention Collective Nationale de l'Inspection d'Assurance du 27 juillet 1992. Madame R estime qu'elle a été recrutée avec un niveau de rémunération très inférieur à celui de ses collègues masculins, notamment celui de Monsieur L qui, recruté six mois après elle à un échelon inférieur, bénéficierait d'un salaire supérieur.

Le 14 décembre 2004, elle alerte son supérieur hiérarchique sur l'écart de rémunération avec ses collègues masculins et obtient une augmentation mensuelle de 130 euros qu'elle juge insuffisante.

Répondant aux sollicitations de la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité, Madame L, Directrice des ressources humaines de la compagnie mise en cause, a expliqué que la différence de salaire existant entre Madame Nadine R et Monsieur L se justifierait tant au regard de leur charge de travail respective que de leurs missions, lesquelles ne seraient pas identiques (…).

L'examen des situations respectives de Madame R et de Monsieur L révèle que dès l'embauche, il existait une différence de qualification entre la réclamante et Monsieur L. En effet, Monsieur L a été engagé le 12 mai 2003 en qualité d' « inspecteur d'Agence débutant », fonction relevant de la Classe IV de la convention collective nationale de l'inspection d'assurance, avec un salaire mensuel brut de 2624.60 €, tandis que Madame R a été embauchée le 3 novembre 2003 en tant qu' « Inspecteur Gestionnaire d'Agence Niveau 1 », fonction relevant de la Classe V de la même convention collective, avec un salaire mensuel brut de 2118.60 €, alors même que la réclamante occupe une fonction supérieure à celle de son collègue masculin, son salaire mensuel est inférieur de 506 €dès son embauche. D'autre part, l'enquête fait apparaître une différence dans l'évolution des salaires des deux salariés, et ce en dépit d'une identité postérieure de classification.

En effet, après avoir été promu « Inspecteur d'Agence gestionnaire d'Agence Niveau 1 » le 1er janvier 2005, poste identique à celui de Madame R, Monsieur L a vu son salaire augmenter de 150 € alors que la réclamante ne bénéficiera que de 130 €d'augmentation pour cette même année. Monsieur L bénéficiera par la suite d'une augmentation mensuelle de 100 €en 2006, de 120 €en 2007, tandis que le salaire mensuel de Madame R demeurera inchangé.

En l'espèce, l'ancienneté ne permet pas de justifier la différence de salaire entre Madame R et Monsieur L du fait de l'existence d'une prime d'ancienneté.

Il ressort de l'analyse des profils de poste et des entretiens de progrès (rapport d'évaluation du personnel) de Madame R et de Monsieur L qu'il n'existe **pas de réelle différence entre leurs missions respectives, contrairement à ce qu'allègue la société mise en cause pour justifier la différence de rémunération**. En effet, si Monsieur L assure *« l'aide et la formation des nouveaux agents et l'appui aux agents en difficulté »*, Madame R assure deux missions comparables, le *« suivi des jeunes agents »* et la *« Formation du personnel d'agence »* ainsi que *«l'animation de ce personnel »*. **Il y a donc bien une identité de mission**.(…).

D'une manière générale, la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité relève, à la lecture du rapport sur l'égalité professionnelle de 2006 au sein de la société mise en cause, qu'il existe une différence de traitement entre les hommes et les femmes.

En effet, à classe égale (en l'espèce Classe V), les femmes gagnent en moyenne 4544 €de moins par an que leurs homologues masculins. Or, selon la CJCE (17.10.89 CSB), lorsqu'une **entreprise applique un système de rémunération qui est caractérisé par un manque total de transparence,** l'employeur a la charge de prouver que sa pratique salariale n'est pas discriminatoire, dès lors que le travailleur féminin établit, par rapport à un nombre relativement important de salariés, que la

rémunération moyenne des travailleurs féminins est inférieure à celle des travailleurs masculins. 27. Ainsi, la haute autorité constate que, tant la classification au jour de l'embauche que l'examen comparatif des missions et des charges de travail de Madame R et de Monsieur L laissent apparaître une discrimination salariale à raison du sexe, laquelle est par ailleurs confortée par le rapport sur l'égalité professionnelle de la société mise en cause. Ces éléments mettent en évidence une différence de salaire qu'aucun élément objectif ne permet de justifier alors que les deux salariés sont placés dans une situation comparable.
Le fait que Madame R soit une femme semble donc être la seule cause du traitement défavorable dont elle a fait l'objet.

3.2. Importance de garder ces principes pour l'ensemble des aspects de GRH

Tous ces principes ne doivent pas s'arrêter aux démarches d'évaluation des emplois. Ils sont à intégrer à toutes les pratiques de gestion des ressources humaines : appréciation individuelle, carrière, compléments de salaire…

A propos de la carrière dans les fonctions publiques
Témoignage

La voie royale pour les femmes pour réussir dans la fonction publique, c'est l'examen professionnel et non pas l'examen interne qui demande du bachotage. Les concours aussi doivent être critiqués. Je prendrais l'exemple du concours d'attaché principal (passage attaché à attaché principal) de mon ministère (écologie, développement durable…). Le corps des attachés est composé à 63 % de femmes. Se présentent au concours, approximativement 63 % de femmes, sont reçus à l'écrit approximativement 63 % de femmes, sortent de l'oral approximativement 63 % *d'hommes* ! Le corps des attachés principaux effectivement est composé de beaucoup plus d'hommes que de femmes.

Nous sommes enfermés dans des modèles conceptuels de valorisation masculine de l'emploi. Tout le monde, que ce soient les représentantes et les représentants des organisations syndicales ou que ce soit les représentantes ou les représentants de l'administration, tout le monde est enfermé dans des schémas qui posent le modèle masculin au travail comme la norme. Parce que tout ce beau monde trouve normal que les femmes soient moins payées parce qu'elles sont à temps partiel, et personne ne remet en question les taux des primes et les coefficients qui sont fixés sur la présence au travail et non pas le taux de rentabilité. Effectivement la plupart des personnes qui sont à temps partiel ont finalement les charges de travail d'un temps plein et c'est sur leur organisation propre qu'elles arrivent, par une rentabilité extraordinaire, à assumer leur fonction. Cela n'intéresse personne, personne ne remet en question, c'est le taux de présence et d'absence qui est valorisé.
Source : extrait du compte-rendu de la journée d'étude « évaluation des emplois et égalité salariale entre les femmes et les hommes » – 15 avril 2008 (voir en annexe)

4. Pertinence de l'équité salariale dans l'évolution actuelle de GRH

4.1. Valoriser les compétences individuelles pour mieux cerner ce qui est mis en œuvre dans l'emploi.

Le passage de la notion de qualification des postes à celle de compétence individuelle est une tendance importante en gestion des ressources humaines. Elle rend compte d'un glissement d'une référence au seul poste de travail à une référence à l'individu. Cette tendance s'explique par les transformations des relations de travail et de l'organisation du travail. La notion de qualification serait associée au système taylorien de production, au poste de travail et à la

prescription des tâches, c'est-à-dire à un système dépassé, rigide en opposition avec les besoins de flexibilité et d'individualisation des ressources humaines.
Différentes raisons, soulignées par P. Denimal, expliquent l'introduction de la logique de gestion des compétences :

- les organisations du travail et les techniques utilisées ont changé et ont rendu les contours des emplois moins nets. Il est plus difficile d'isoler les postes de travail et le travail prescrit est moins facilement identifiable.
- le besoin de réactivité des organisations est important afin de répondre aux clients et aux attentes du marché, le travail des salariés lui-même doit suivre cette tendance avec de la polyvalence, du travail flexible, des tâches plus complexes…
- les salariés détiennent un niveau de formation plus élevé et demandent donc davantage d'autonomie, de responsabilité, d'intérêt dans le contenu de leur travail. Et parallèlement les entreprises demandent des compétences multiples et diverses s'éloignant de la seule référence au diplôme.
- Les situations de travail sont devenues très diverses ; beaucoup d'emplois paraissent proches dans leur contenu ou un intitulé semblable mais peuvent être distincts avec une diversité des situations de travail.

Ce constat explique la recherche d'un nouvel outil d'analyse du travail, une nouvelle manière de rendre compte des réalités du travail autrement que par le poste de travail.
D'où l'intérêt de la notion de compétences qui renvoie aux « savoirs et savoir-faire détenus par les personnes et mis en œuvre dans leurs situations professionnelles particulières (…). Cette notion recouvre le requis de l'emploi et l'acquis personnel dès lors que cet acquis correspond à un besoin d'organisation (…). C'est bien *en situation* qu'il faut appréhender ces compétences » (Denimal, 2004). L'on parle aussi de « compétences en action » ou de « savoir-faire opérationnels ». Autrement dit, c'est l'ensemble des connaissances (compétences théoriques), des savoir-faire (compétences pratiques) et des exigences relationnelles (compétences sociales).
L'optique est de se focaliser sur les capacités d'adaptation à des situations de travail sans cesse renouvelées, les capacités d'évolution des sujets, et de transfert des compétences. L'idée est de visualiser les compétences à agir, et non un état, ces compétences sont apprises, contextuelles, elles existent dans un type de contexte donné. Zarifian (1995) définit ainsi la compétence comme « l'intelligence pratique des situations événementielles ». Il explique que « le travail bascule, d'une définition sociale où il était considéré comme une exécution rapide d'opérations élémentaires, qu'il s'agisse de gestes ou d'opérations mentales, à l'approche où le travail peut être perçu comme l'intelligence et la conduite pertinente d'événements. ». Cette notion d'événement s'oppose à celle d'opération au sens taylorien. « L'événement est une discontinuité, une brisure du mouvement » (Zarifian, 1997). La compétence se manifeste alors dans la maîtrise de l'événement au moment même où il se produit. Dans la même logique, Lichtenberger (1999) explique que « La compétence est donc le fruit d'une accumulation de connaissances et d'expériences permettant au salarié de juger et de décider de ce qu'il y a à faire » (Anact, 1999). Dans ce sens, la compétence peut se comprendre comme à la fois une propriété de l'individu mais également comme partie prenante de la définition du poste de travail. La notion de compétence n'est pas entièrement attachée à l'individu, elle est liée à l'emploi. Car la compétence est inséparable de l'action, la compétence ne peut s'apprécier que dans une situation de travail donnée. En effet, ce qui semble important dans la notion de compétence est le fait qu'elle soit reconnue en situation de travail (et par l'employeur). Une compétence n'existe pour l'entreprise que si elle est utilisée dans l'emploi. Si elle n'est pas utilisée l'individu garde cette qualité mais elle n'est alors pas validée comme une compétence professionnelle.

Le problème reste ainsi toujours le même que dans les débats sur la qualification du poste ou de l'individu : toutes les qualifications personnelles ne sont pas utilisées dans l'emploi et l'entreprise ne cherche à rémunérer que ce qui est utilisé. Déjà les débats des années 1970 sur le travail réel et le travail prescrit pour le travail des ouvriers spécialisés soulevaient ces mêmes questions.

Ces approches de la notion de compétence en termes de capacité d'adaptation à des évènements apparaissent primordiales ici. En effet, ce sont toutes ces capacités d'adaptation, de réactivité à des évènements imprévus, particulièrement à la réaction humaine, de réponses à des demandes diverses voire contradictoires, de gestion de situations conflictuelles…qui sont souvent minimisées, associées à la personnalité voire à la « féminité »… bref, ce qui est considéré comme le cœur même de la compétence professionnelle par les sociologues et gestionnaires des ressources humaines est totalement invisibilisé, disparaît de la valeur attribuée à de nombreux emplois à prédominance féminine.

Les approches d'équité salariale semblent ainsi rejoindre les tendances de GRH de valorisation des capacités d'adaptation dans l'emploi et ceci afin de réduire les discriminations entre hommes et femmes. Peut-être même que les études sur les emplois à prédominance féminine vont plus loin avec la notion de « savoir-faire discret » qui met l'accent sur l'anticipation dans l'emploi, ici beaucoup de tâches d'emplois à prédominance féminine sont bien faites quand elles sont anticipées et donc quand elles ne se voient pas.

A propos du « *care* »
Intervention de Pascale Molinier

Les activités du « *care* » ont été pendant longtemps et sont encore dans une large mesure confondues avec des qualités psychologiques et plus particulièrement avec des qualités psychologiques féminines qu'il s'agisse des femmes ou de la part de féminin de l'homme. Rappelons qu'au 19ème siècle, les médecins réformateurs qui souhaitaient la création de l'infirmière laïque et qui finalement l'ont imposée, souhaitaient que l'infirmière soit une femme parce qu'ils attendaient d'une femme, pour reprendre leurs termes, « élevée selon sa nature, qu'elles soient dociles et malléables envers les médecins, et tendres et dévouées envers les malades ». **L'infirmière est par excellence l'œuvre de la femme**, Bien sûr ce discours a fait long feu mais ni la féminisation des métiers du « *care* », ni la naturalisation des compétences et des savoir faire qu'ils requièrent n'ont été surmontés.

Une des raisons pour lesquelles cela se voit très peu c'est que se soucier des autres implique d'anticiper sur leurs besoins. Par exemple, lorsque ce type de travail est bien fait, et bien il intervient avant l'expression des besoins par exemple un verre d'eau intervient avant la soif, la pacification intervient avant la crise d'agitation, le travail de « *care* » n'est pas du côté des solutions, il est toujours du côté de l'anticipation. C'est que l'on appelle **les savoirs faire discrets** et pour que cela marche, il ne faut pas que cela se voit. Un exemple que l'on peut donner, c'est la différence entre quelqu'un qui vous tend une chaise sans rien vous dire et quelqu'un qui s'exclamerait d'abord : « ma pauvre, quelle mauvaise mine vous avez, comme vous avez l'air fatigué etc. », pour ensuite, éventuellement, vous donner la chaise. Le premier geste est un savoir faire discret, c'est quelqu'un qui pense, qui repère que vous êtes fatiguée, qui n'attend pas que vous exprimiez des signes de malaise trop marqués pour faire quelque chose à votre attention et qui n'en rajoute pas sur votre état de fatigue en vous étouffant sous sa sollicitude.

Alors du coup, comme cela ne se voit pas, il en résulte nécessairement un défaut chronique de reconnaissance. Donc il y a une vraie difficulté autour de cela que je voulais souligner parce que c'est très important effectivement quand on veut réfléchir sur la formalisation du travail. **Il faut savoir qu'il va falloir faire un effort pour mettre en visibilité des choses qui normalement marchent parce qu'elles sont clandestines.**

La question est de savoir comment payer à sa juste valeur le travail en psychiatrie que l'on décrit comme « inestimable »?(selon Jean Oury). Or, la première difficulté est que **les situations qui mobilisent le souci des autres ne sont pas standards,** elles ne se reproduisent pas deux fois à l'identique et par ailleurs il s'agit de situations complexes qui articulent différents problèmes que l'on ne peut pas artificiellement séparer. **Les situations du « *care* » ne se prêtent donc pas à une description gestionnaire**. Si l'on veut les connaître, il faut passer par un autre mode de description et renoncer à la simplification gestionnaire, à la simplification de la mesure.
Se remet en discussion **l'écart entre le professionnel et le personnel.** Jusqu'où est-on dans le professionnel ? Et à partir de quand est-on dans le registre du personnel ?

Source : extrait du compte-rendu de la journée d'étude « évaluation des emplois et égalité salariale entre les femmes et les hommes » – 15 avril 2008 (voir en annexe)

Sur les « compétences discrètes »
Témoignages

Je n'avais jamais réfléchi à la question, cela m'a ouvert l'horizon, **les compétences discrètes** ne sont pas mises en avant actuellement, cela oui c'est un état de fait, elles sont partagées et pas uniquement par les personnels soignants, il y a les assistantes, mais je rajouterais les chefs de projets (poste que j'occupe), les responsables hiérarchiques, les RH, un tas de personnes dans l'organisation. Personnellement je fais beaucoup de facilitation, quand il y a un problème j'essaie de le régler, j'essaie de le régler avant qu'il n'arrive.

C'est vrai que ce sont des compétences que nous ne mettons pas en avant parce que déjà elles ne sont pas nommées, que dans les référentiels métiers nous ne les trouvons pas nécessairement et lorsque l'on vous dit « vous avez atteint vos objectifs, quelles sont les compétences que vous devez mettre en avant etc. », cela ne correspond pas exactement à nos vraies compétences, vous ne pouvez mettre de croix en face et à la fin on dit que vous avez travaillé moyennement, on n'a pas reconnu ça en tout cas. Comment sont évaluées ces qualités aujourd'hui ? Est-ce qu'elles sont identifiées dans les référentiels métiers ?
Source : extrait du compte-rendu de la journée d'étude « évaluation des emplois et égalité salariale entre les femmes et les hommes » – 15 avril 2008 (voir en annexe)

4.2. Sortir de l'association de compétences professionnelles à des stéréotypes sexués.

Comme le souligne l'OCDE (1998), les expressions « emplois masculins » ou « emplois féminins » indiquent clairement que « la ségrégation est perçue comme projetant dans le monde de l'emploi les stéréotypes sexuels provenant des modèles culturels et sociaux dominants ».
En effet, une correspondance existe entre les caractéristiques des emplois à prédominance féminine et les stéréotypes habituels sur les « qualités présumées des femmes ». Anker (1997) a étudié ce rapport et met en relation des stéréotypes « positifs » et « négatifs » avec des emplois à prédominance de l'un ou l'autre sexe. Ainsi, selon lui, les cinq stéréotypes « positifs » (le souci d'autrui, les talents et l'expérience domestique, l'habileté manuelle, l'honnêteté et le charme physique) seraient associés à l'exercice des professions d'infirmière, médecin, sage-femme, assistante sociale, enseignante, employée de maison, intendante, cuisinière, dactylographe, caissière, vendeuse, comptable….Les cinq stéréotypes « négatifs » (le peu de goût pour le commandement, le manque de force physique, le manque d'aptitudes en mathématiques et en sciences, le peu de disposition à voyager et le recul face au danger et à l'usage de la force) fermeraient certaines professions aux femmes et en feraient alors des professions à prédominance masculin, comme par exemple : directeur, agent de maîtrise,

cadre de l'administration, ouvrier de la construction, ingénieur, chauffeur des transports ferroviaires et routiers, employé de la police… Anker (1997) considère enfin que trois derniers stéréotypes (l'acceptation de l'autorité, la disposition à accepter une rémunération réduite et l'intérêt pour le travail à domicile) ont « moins pour effet d'ouvrir ou de fermer aux femmes l'exercice de certaines professions que de fixer les caractéristiques générales des professions « féminines » (rémunération réduite, flexibilité du régime de l'emploi, position professionnelle inférieure, pouvoir de décision limité). »
Ces stéréotypes génèrent d'une part une forme très fine de ségrégation professionnelle, et d'autre part une dévalorisation des emplois à prédominance féminine sollicitant ces capacités.
Un exemple de ségrégation fine, au sein de la même catégorie professionnelle, est apporté par une monographie de la branche Industries laitières (Lemière, Meurs, Merlateau et Fakhfakh, 1999). Cette étude met en évidence la ségrégation professionnelle habituellement exposée au niveau des catégories professionnelles mais également une ségrégation plus fine au niveau des postes de travail et des ateliers qui engendre ou qui accentue la première forme d ségrégation plus visible via les catégories professionnelles. Au sein d'une même catégorie professionnelle, certains postes sont davantage occupés par des hommes et d'autres par des femmes ; l'exemple des ateliers de fromage à la louche est significatif : cette activité manuelle et délicate nécessitant de la minutie est entièrement féminine. Les femmes sont ainsi regroupées dans des postes pour lesquels leur sont attribuées des qualités particulières, considérées propres aux femmes. Forté et alii (1998) mettent également en évidence une forme de mixité au travail dite aménagée qui renvoie à ce phénomène d'hommes et de femmes qui occupent des postes de travail similaires et correspondant au même métier, mais n'effectuant pas pour autant automatiquement les mêmes tâches. Reynaud (1987) a abordé cette question des qualités dites féminines lors d'un article sur la qualification et souligne à travers les travaux de Hirata et de Kergoat l'existence de qualités propres à la main-d'œuvre féminine mais ne constituant pas une qualification. Il conclut que « les femmes se distinguent des hommes moins par la spécificité des qualités féminines que par les filières qu'elles empruntent pour entrer sur le marché du travail. ». Selon lui, la qualification mesure un rapport entre offre et demande et reprenant l'étude de Maruani, Nicole et Rossi (Maruani, 1986) sur les métiers de la presse, il explique que « les qualités des hommes et des femmes ne sont pas différentes puisqu'ils font le même travail (...). Mais ces qualités sont rares et payées comme telles dans la filière du livre, banales et plus faiblement rémunérées dans la filière du secrétariat. La différence ne repose pas sur la comparaison de ce qu'offrent les unes et les autres sur un même marché du travail mais sur la constitution et l'organisation de deux marchés du travail différents (le paradoxe est seulement qu'ils existent côte à côte dans un même atelier) ».

Les études de cas menées dans notre étude ainsi que les listes de critères proposées montrent l'importance des compétences relationnelles et organisationnelles dans les emplois à prédominance féminine. Soulignons d'ailleurs que Sire et Tremblay (1999) en introduisant le « modèle de l'iceberg » expliquent que la partie visible serait constituée des compétences théoriques et pratiques et la partie immergée des compétences sociales et « comportementale »«. Les compétences relationnelles et organisationnelles constitueraient ainsi les composantes principales pour l'occupation des emplois. Elles sont souvent mises en évidence dans les emplois d'encadrement mais restent sous-estimées dans nombreux emplois à prédominance féminine.
Le mode d'acquisition de ces compétences est un problème primordial dans leur valorisation. En effet, comment déterminer si un individu détient ces compétences s'il n'existe pas de « preuve » au moment de l'embauche, comme un diplôme par exemple, comment valoriser les compétences de l'individu sans que celles-ci soient reconnues par une qualification, du moins

une qualification formelle ? D'ailleurs, lorsqu'on demande aux salariées du secteur de l'aide à la personne où elles ont appris leur métier, beaucoup répondent qu'elles ne l'ont jamais appris (Causse, Fournier, Labruyère, 1997). L**a formation est ici informelle, hors de la sphère professionnelle ou scolaire.** L'acquisition des compétences relationnelles et organisationnelles s'effectue dans la sphère domestique, familiale, relationnelle, associative... Elle n'est pas formelle et valorisée par un diplôme mais le fruit d'expériences variées. Le fait de ne pas avoir fait l'objet d'apprentissage formel ne signifie pas que ces compétences ne nécessitent pas d'efforts et d'apprentissages informels dans leur acquisition. La patience, la minutie ou la dextérité, par exemple, sont souvent des critères présentés comme inhérents à la personne (en l'occurrence aux femmes) et ne nécessiteraient donc pas leur valorisation. « Il s'agit en fait de cet « invisible » qui fait souvent la différence entre les hommes et les femmes sur tous les postes de travail et n'est pas reconnu » (Croff, 1996).

Les compétences génériques (Croff, 1996)

A partir de son étude sur les aides à domicile, Brigitte Croff (1996) a repéré des **compétences dites génériques**, c'est-à-dire des « qualités personnelles « qui ne font pas forcément l'objet d'une reconnaissance formelle (à la différence des compétences techniques, des capacités d'analyse des situations…) et qui pourtant sont mobilisées dans l'action professionnelle. Ces compétences génériques sont définies de la façon suivante : « Une compétence générique se développe et se transfère dans l'action. Elle est le résultat d'apprentissages réalisés dans l'action et peut se transférer d'une expérience à une autre, d'une situation de travail à une autre. (...) Elles sont utiles dans tous les milieux : maison, emploi, école... »

La démarche de Croff permet de repérer 12 compétences génériques : confiance en soi, débrouillardise, esprit d'équipe, facilité à entrer en relation avec les gens, facilité à faire des tâches répétitives, facilité à travailler sous pression, faciliter d'adaptation, minutie, persévérance, sens de l'observation, sens de l'organisation, sens des responsabilités.

L'objectif des démarches d'équité salariale est alors de sortir de l'association de compétences professionnelles à des stéréotypes sexués, comme ces compétences génériques, et de les visibiliser comme des critères d'évaluation des emplois lorsque ces compétences sont requises pour la bonne tenue, réelle, de l'emploi. Les compétences génériques énoncées plus haut sont bien des compétences professionnelles, car elles sont utilisées en situation de travail. Cet objectif semble aller dans le sens de la valorisation par les entreprises de la notion de « relation de service ». Comme le souligne l'OCDE (1998), la notion de « relation de service » faisant référence à l'ensemble de ces qualités relationnelles et sociales est aujourd'hui au cœur des professions à prédominance féminine mais les compétences relationnelles requises pour les exercer ne sont aucunement formalisées. Les démarches d'équité salariale luttent donc pour leur formalisation dans la valorisation de l'emploi, dès lors qu'il s'agit d'éléments requis et que la formalisation est possible.

Ainsi, les approches en termes de compétences ne sont a priori pas incompatibles avec la démarche d'équité salariale si elles permettent de distinguer l'individu et ses capacités personnelles du travail des activités demandées dans l'emploi. En effet, le fondement de base de l'équité salariale repose sur une évaluation non discriminante des emplois, et non sur les capacités individuelles. De même, les compétences doivent restées attachées à l'emploi, aux situations de travail et non aux attributs inhérents de la personne. Si un poste nécessite un sens relationnel très développé, ce n'est pas la qualité individuelle de la personne qui compte mais le fait que le poste ait cette exigence. L'individu et de surcroît le sexe de l'individu n'entrent pas dans l'évaluation du poste et des compétences qu'il exige.

Ici, la notion de compétence permet de mettre en évidence ces éléments mais nous sommes loin de la « logique compétence » dans laquelle la classification est « indépendante de la

fonction occupée ». En effet, la tendance de gestion des ressources humaines par les compétences individuelles cherche à individualiser tous les outils de GRH afin de ne reconnaître que les éléments individualisés.

4.3. L'emploi en référence et l'individuel toujours associé à l'emploi

Afin de mieux distinguer la part « emploi » de celle « individu », l'ANACT différencie les compétences et la compétence :

- *Les* compétences sont les différentes « capacités à », les savoirs et savoir-faire mis en œuvre dans une situation de travail.
- *La* compétence renvoie à une combinaison entre les ressources d'une personne et les moyens fournis par l'organisation. C'est « la manière de »(deux individus peuvent avoir des boites à outils (qualification) proches mais chacun manie ses outils à sa façon). C'est dans cet apport individuel que réside la compétence.

Cette distinction est capitale car elle évite les risques liés à l'individualisation des pratiques de gestion des ressources humaines. L'évaluation du travail ne doit pas se confondre avec une évaluation de la personne, dangereuse en termes de subjectivité et de discrimination.
Les systèmes actuels mixent des classifications des emplois fondés sur une évaluation des emplois et permettant de déterminer le salaire de base et des systèmes d'appréciation individuelle apportant éventuellement des compléments salariaux individuels, des aménagements individuels d'horaires ou d'organisation du travail et des possibilités de carrières.
Les démarches d'équité salariale doivent intégrer ces tendances. En effet, les critères d'évaluation retenus et les risques de discrimination soulevés doivent encadrer également les compléments salariaux et décisions de carrière afin de répondre au principe large d'égalité de rémunération pour des emplois de valeur comparable.
Ces aspects sont d'autant plus importants dans le cas des emplois à prédominance féminine de soins pour lesquels la visualisation des résultats est complexe, objectif même de l'appréciation individuelle.

4.4. Un intérêt pour les entreprises non suffisant : le besoin d'engagement politique

Si les démarches d'équité salariale semblent pouvoir s'associer aux tendances de GRH de recherche d'adaptation dans l'emploi et de relation de service et si le principe d'équité salariale est dans la loi déjà depuis longtemps, cela n'est pas suffisant à sa concrétisation.

Le rapport québécois sur la mise en place de leur loi d'équité salariale montre les effets positifs de cette loi pour les entreprises (l'amélioration de la logique salariale, revalorisation des emplois de services aux personnes et à la clientèle, l'amélioration du climat, des relations de travail et de la productivité, la clarification des définitions des tâches….). Ce même rapport souligne que 82 % des entreprises ayant commencé un exercice d'équité salariale ont justifié cette action par le fait que la Loi l'exige. Et ceci est capital !

A la lecture du cas canadien, il apparaît que la mise en place de l'évaluation de l'emploi en vue de l'équité salariale s'appuie sur une implication des pouvoirs publics afin d'impulser une démarche pour l'heure inexistante en France. Le problème essentiel d'une intervention législative en France concerne évidemment le mode spécifique des relations professionnelles françaises : il parait en effet difficile d'envisager une loi de type proactive sur ce thème, dans la mesure où l'élaboration des grilles salariales, fondées sur les classifications professionnelles

et parfois sur des évaluations d'emplois relève de la négociation collective de branche, ou même de l'initiative de l'entreprise. Or, le développement de telles méthodes suppose qu'à chaque étape (élaboration et application), un comité d'évaluation et de suivi intervienne.
Cependant, l'intervention des pouvoirs publics peut s'envisager sous de formes intermédiaires : par exemple, mise à disposition des entreprises et /ou des branches de dispositifs en évaluation, sous forme de manuels, d'experts agréés, de formations... ou encore l'État pourrait subventionner les branches et/ou les entreprises s'engageant dans une telle démarche. Certes, un guide-repère sur la négociation de l'égalité salariale, élaboré en 1997, constituait à ce titre un premier pas, mais il n'a été publié qu'en 2000. Une nouvelle édition sur la négociation de l'égalité est sortie en 2007, mais ne traite pas de l'évaluation des emplois et des risques de discrimination dans les systèmes de classifications. Il conviendrait en effet d'organiser un approfondissement de ce type d'outils en élaborant un guide de l'évaluation des emplois en vue de l'égalité salariale, diffusé à l'ensemble des acteurs sociaux.

Il faut en parallèle envisager une mobilisation des acteurs de la négociation sur l'équité salariale. Dans ce domaine, la Loi sur l'égalité professionnelle de 2001 et celle du 23 mars 2006 constituent une certaine avancée.

Au Québec, grâce à l'action syndicale et la loi,
avec ce type de méthode, on peut gagner !

Ghyslaine Richard, membre de la CE de la CGT et responsable du collectif Femmes - Mixité
Nos amies canadiennes, dont j'ai rencontré certaines responsables syndicales début mars à New York, lors de 52ème Conférence de la commission de la Condition de la Femme de l'ONU, ont évalué 400 emplois. Nous sommes loin du compte ! Elles ont donc comparé 400 emplois ce qui représente un certain nombre de classifications de métiers en regardant les critères de qualification, de diplômes, de responsabilités, de conditions de travail. Cela leur a permis de développer l'argumentation qu'il n'y avait pas de raison que tel ou tel emploi typiquement réservé aux femmes soit moins payé que tel autre réservé aux hommes. Sur cette base-là, elles ont gagné des augmentations de salaires très importantes du fait de la loi. Par exemple, Lise B. la responsable du syndicat des infirmières du Québec me disait qu'elles avaient gagné par la loi une augmentation de 10 % des salaires des infirmières.

Source : extrait du compte-rendu de la journée d'étude « évaluation des emplois et égalité salariale entre les femmes et les hommes » – 15 avril 2008 (voir en annexe)

On estime que 1,4 % des entreprises auraient signés des accords d'égalité professionnelle en 2007, et on ne peut savoir exactement combien ont intégré l'égalité dans les négociations annuelles obligatoires. **En tout cas, aucun accord portant spécifiquement sur une nouvelle classification des fonctions non discriminante n'existe à notre connaissance**.

Il faut également revenir sur le contexte spécifique des relations professionnelles en France et notamment sur la faiblesse de la représentation syndicale en entreprises qui pose en effet le problème de l'application d'une telle loi : que se passera-t-il dans les très nombreuses entreprises où il n'y a pas de représentants syndicaux à même de négocier ? Cette question est d'autant plus importante qu'il s'agit surtout des petites et moyennes entreprises où les femmes sont les plus nombreuses. Le principe du mandatement (possibilité pour un salarié non syndiqué d'être mandaté par un syndicat externe à l'entreprise pour négocier) sera-t-il appliqué dans le domaine de l'égalité ? Ou convient-il, comme le suggérait l'accord interprofessionnel de 2004, de partir du niveau de la branche professionnelle ?

La reconnaissance des assistantes d'Air Liquide
Témoignage d'une déléguée syndicale

Les assistantes n'étaient pas rémunérées de la même façon que les techniciens à qualification égales. Nous avions des assistantes avec des diplômes différents, cela pouvait être bac, CAP, et nous avions des hommes qui entraient dans l'entreprise avec également ces niveaux de qualification.

Nous avions une convention métallurgie qui était très favorable et nous constations que les techniciens hommes pouvaient prétendre, comme le prévoyait la convention collective, à aller au delà du coefficient 360, je ne m'en souviens plus parce que entre temps ils nous ont passé en convention chimie moins favorable, et les femmes ne pouvaient pas prétendre à aller au-delà, elles avaient le plafond de verre…

Nous avons mené une bataille par rapport à cela en essayant de sensibiliser les femmes, forcément parce que c'étaient des assistantes dans l'entreprise, elles nous ont pris pour des utopistes car il y avait un manque à gagner à l'époque de 2 000 Francs, un manque à gagner pratiquement de 4 coefficients.

Quand elles étaient rentrées dans l'entreprise, elles étaient d'office à 240 points, BTS ou pas elles étaient très peu nombreuses à avoir le BTS, la majeure partie on leur disait « vous êtes l'une des privilégiées vous avez 240 points, on vous conseille de ne pas divulguer ce privilège ».

Après avoir mené une bataille, une enquête etc., après avoir essayé de changer les mentalités, nous avons essayé, cela a été difficile, nous avons réussi à avoir les assistantes de notre côté et nous avons gagné.

Ils voulaient absolument embaucher des BTS mais bien sûr à moindre coût et au coefficient le plus bas, ils étaient dans l'obligation de régulariser la situation mais pour les diplômés BTS.

Malheureusement nous avons eu un problème avec les anciennes qui n'avaient pas le BTS et qui se retrouvaient avec 20/30 ans d'ancienneté au même salaire, au même coefficient que celles qui venaient d'entrer dans l'entreprise et qui étaient diplômées. Forcément cela a apporté beaucoup de rivalités.

Nous avons proposé à l'époque la VAP, validation des acquis professionnels. Je suis la seule à l'avoir passée, je tiens à signaler que j'ai réussi à avoir mon BTS grâce à mon activité syndicale puisque j'ai fait valider le droit et l'économie.

Aujourd'hui nous en sommes à essayer de prouver qu'il y a discrimination. La direction nous répond que ces métiers là ne représentent pas des métiers cœurs dans l'entreprise et qu'elles n'évoluent forcément pas de la même manière que leurs collègues hommes.

Source : extrait du compte-rendu de la journée d'étude « évaluation des emplois et égalité salariale entre les femmes et les hommes » – 15 avril 2008 (voir en annexe)

Il conviendrait donc d'accompagner ce projet par d'autres mesures de sensibilisation, d'information et de formation à l'égalité dans les entreprises. De plus, les mesures d'incitation et inversement de sanction paraissent encore insuffisantes. Comment en effet rendre cette loi opérationnelle, sans renforcer les moyens de l'Inspection du travail ?

Si l'intégration de l'égalité est désormais enclenchée, on peut considérer qu'il manque un volet décisif pour aller vers une intégration complète de l'égalité : la mise en œuvre d'actions dites positives, supposant des mesures proactives de correction des inégalités, que ce soit dans le secteur public, mais aussi dans le secteur privé. Enfin, rien ne garantit que l'objet de ces négociations porte véritablement sur les contenus des classifications et le caractère éventuellement discriminant des méthodes d'évaluation des emplois.

ANNEXES

Annexe 1 : Quelques prolongements théoriques sur les effets des méthodes d'évaluation des emplois.

Annexe 2 : Les comparaisons d'emplois.

Annexe 3 : Compte-rendu de la journée d'étude organisée par le collectif confédéral Femmes- Mixité : « Evaluation des emplois et égalité salariale » – 15 avril 2008.

Annexe 1

Quelques prolongements théoriques sur les effets des méthodes d'évaluation des emplois.

Les méthodes de corrections salariales

Comme nos l'avons évoqué au chapitre 2, il s'agit, à partir des données obtenues par ces études, d'utiliser ne régression linéaires pour relier la valeur des emplois au salaire. Le principe consiste à estimer une droite de régression reliant les points de l'évaluation et les niveaux de salaires, cette droite est alors utilisée pour le réajustement des salaires des emplois sous payés en fonction de leur points d'évaluation. Différentes possibilités d'estimation existent selon principalement le choix de la norme non discriminante choisie : par exemple si l'on considère la population moyenne, ou en corrigeant l'estimation en fonction du taux de féminisation des emplois, ou encore uniquement les emplois à prédominance masculine ou à prédominance masculine et mixte alors les droites de régression estimées différeront et donc l'ajustement des niveaux de salaires en vue de l'élimination de la discrimination également. Sorensen (1994) analyse quatre approches différentes pour les estimations de salaires et les relations linéaires entre les salaires et les points d'évaluation des emplois et donc les techniques d'ajustement des salaires des emplois sous payés compte tenu de la politique de valeur comparable. Ces quatre approches sont tirées de différentes expérimentations de politiques de valeur comparable.

La première approche consiste à estimer la relation entre le salaire et le total des points de l'évaluation pour tous les emplois. Cette approche ne rend pas compte du biais possible à l'encontre des salaires à prédominance féminine ; si les salaires féminins sont moins rémunérés que d'autres de même valeur, les coefficients estimés par l'équation refléteront cette discrimination. Selon cette approche, les emplois seront rémunérés en fonction du salaire moyen accordé pour un certain total de points, les ajustements s'effectueront alors à la hausse et à la baisse[42], selon que les emplois sont situés en dessous ou au dessus de la droite. Le niveau des salaires de tous les emplois (quel que soit le sexe prédominant dans l'emploi) en dessous de la droite est alors rehaussé au niveau de la droite et une nouvelle droite moyenne peut être estimée. Ici, les emplois à prédominance féminine ne sont pas spécifiquement ciblés par l'ajustement.

La deuxième approche complète les lacunes de la précédente en introduisant dans l'équation d'estimation des salaires le taux de féminisation de l'emploi comme variable explicative, cela permet alors de corriger l'estimation en fonction de la composition sexuelle de l'emploi. La logique théorique de l'ajustement salarial est ici la même que celle de la méthode précédente ; à la hausse ou à la baisse selon la position de l'emploi par rapport à la droite de régression. On remarque que la prise en compte du taux de féminisation des emplois atténue le rapport entre les points et les niveaux de salaire. Cette méthode comme la précédente ne cible pas l'ajustement salarial sur les emplois à prédominance féminine, mais tous les emplois en dessous de la droite sont réajustés.

Selon ces deux premières approches, les emplois sont rémunérés en fonction des points obtenus par l'évaluation des emplois, **les emplois à prédominance féminine ne sont pas spécifiquement ciblés par ces approches,** c'est davantage une logique gestionnaire d'attribution des niveaux de salaires en fonction des résultats de l'évaluation des emplois. Ces deux approches ne correspondent alors pas à la définition habituelle de la valeur comparable

[42] Rappelons que en pratique les salaires sont ajustés uniquement à la hausse, aucune baisse des salaires n'est habituellement envisagée dans le cadre des politiques de valeur comparable.

utilisée par les politiques de lutte contre la discrimination salariale entre hommes et femmes. L'optique de la valeur comparable en vue de réduire la discrimination salariale entre hommes et femmes est que les emplois à prédominance féminine doivent recevoir le même salaire que ceux à prédominance masculine jugés de valeur comparable. Ces deux approches ne permettent pas d'appliquer ce principe car l'ajustement salarial est réalisé à partir de la droite de régression estimant l'ensemble des salaires, incluant les emplois à prédominance masculine et féminine et que l'ensemble des emplois discriminés sont réévalués qu'ils soient à prédominance masculine, féminine ou mixte.

La troisième approche, appliquée dans le Minnesota, ne s'intéresse pour l'estimation de la droite de régression qu'aux salaires des emplois à prédominance masculine, faisant ainsi l'hypothèse que les biais selon le sexe n'affectent pas les salaires des emplois à prédominance masculine. Selon cette approche, la droite de régression estimant uniquement les salaires des emplois à prédominance masculine est utilisée pour ajuster les salaires des emplois à prédominance féminine à ceux des emplois à prédominance masculine de même valeur. Treiman et Hartmann (1981) considèrent également les emplois à prédominance masculine, ils rajoutent la caractéristique de la couleur de la peau (blanche), comme standard pour l'estimation. Cette approche permet alors l'élimination du sous paiement du travail des femmes et ici uniquement les salaires des emplois à prédominance féminine sont réajustés au niveau de la droite estimée sur les hommes. Ce réajustement obéit alors aux principes des mesures de valeur comparable de paiement des emplois à prédominance féminine au niveau de ceux à prédominance masculine lorsqu'ils sont jugés équivalents. Néanmoins et comme le souligne Sorensen (1994), cette approche ne prend pas en compte les différences de salaires parmi des emplois à prédominance féminine de valeur comparable. Ces différences ne sont pas le résultat de biais selon le sexe mais peuvent refléter des différences, légitimes, non prises en compte par l'évaluation des emplois.

La dernière approche estime les salaires, non pas uniquement pour les emplois à prédominance masculine mais pour les emplois n'étant pas à prédominance féminine, supposant alors que seuls les emplois à prédominance féminine puissent être discriminés et donc qu'il suffit d'exclure ces emplois de l'estimation des salaires. Cette méthode estime alors une équation de salaire où tous les emplois sont inclus mais la composition sexuelle de l'emploi est contrôlée par une variable muette (qui est égale à 1 si l'emploi est à prédominance féminine et à 0 sinon). La pénalité salariale des emplois à prédominance féminine est alors clairement identifiée par la régression. L'ajustement salarial consiste alors à accroître les salaires des emplois à prédominance féminine mais le terme d'erreur n'est pas éliminé. Les salaires des emplois à prédominance féminine ainsi que les autres emplois sont alors encore dispersés autour de la droite de régression après l'ajustement de la valeur comparable. **Selon cette approche, l'application de la valeur comparable ne perturbe pas la variation des salaires parmi les emplois à prédominance féminine, elle élimine uniquement des écarts salariaux entre les emplois à prédominance féminine et les autres.** « Cette dernière approche est la méthode d'application de la valeur comparable la plus appropriée. Elle parvient à l'objectif de la valeur comparable – rémunérer les emplois à prédominance féminine au même niveau que les emplois de valeur comparable à prédominance masculine – sans réduire les salaires de nombreux emplois ou les relier inutilement à un système d'évaluation » (Sorensen, 1994, p. 80).

Ces quatre approches d'estimation sont soumises, comme toutes techniques d'estimation, selon England (1992), à des sources d'erreur à surveiller : manque de robustesse des données de l'évaluation, risques de biais dans la méthode même d'évaluation ou encore l'omission de certaines variables caractéristiques des emplois.

Controverses sur les effets macroéconomiques sur l'emploi des politiques d'équité salariale

« La crainte de voir augmenter le taux de chômage des travailleuses est souvent avancée au chapitre des effets pervers de l'équité salariale » (Chicha, 1997, p. 175).

Effet substitution – Effet revenu

Si on reprend le modèle à deux types d'emplois, un à bas salaire à prédominance féminine, B, et un à prédominance masculine à haut salaire, H, développé par Killingsworth (1990), on peut mettre en évidence les deux effets traditionnels énoncés en microéconomie quand le prix d'un bien varie : l'effet substitution et l'effet revenu, appelé effet « échelle » , adapté ici au marché du travail. L'argumentation est la suivante :

Suite à une mesure de valeur comparable, le salaire de l'emploi à bas salaire augmente et cela réduit l'écart salarial entre les deux emplois. La conséquence est alors une baisse de l'emploi total et une baisse de l'emploi des hommes et des femmes séparément dans les postes de type B. Deux raisons expliquent cet effet sur l'emploi : d'une part, un effet substitution et d'autre part un effet « échelle ».

D'une part, vu que le travail B est devenu plus cher, les employeurs ont moins de raisons à l'utiliser à la place du travail H dans les situations où les deux sont substituables. De ce fait, le volume d'emploi B baisse. D'autre part, l'augmentation des coûts salariaux pour l'employeur provoque une contraction de l'échelle des opérations de production de l'employeur, réduisant ainsi la demande de travail B. L'augmentation des coûts salariaux est en effet répercutée sur le coût de production et le prix de vente, réduisant alors la production et la demande de facteurs de production.

Néanmoins, l'ajustement salarial de l'emploi B affecte également les salaires et le niveau d'emploi du poste H. L'effet de substitution augmente la demande de travail H jusqu'à ce qui soit possible d'utiliser de la main-d'œuvre H à la place de la B devenue plus chère (cet effet peut être nul en cas de trop forte différence entre B et H provoquant une non substitution de ces deux types de postes). L'effet « échelle » a réduit le niveau de production et donc la demande en facteurs de production, réduisant alors la demande de travailleurs pour les postes H et B. L'effet total sur H dépend alors du niveau des deux effets précédents. A moins que les deux types d'emplois soient très facilement substituables, sinon la demande pour les emplois H sera réduite.

Cette baisse de la demande d'emplois H tendra alors à réduire leur salaire. D'un autre côté, certains travailleurs pourront être attirés envers les emplois B et pourraient quitter des emplois H pour des emplois B du fait de la hausse de leurs salaires, réduisant alors l'offre pour les emplois H et relevant les salaires pour ces emplois H. L'effet total sur les salaires des emplois H variera alors selon si l'effet de réduction de l'offre excède ou non celle de la demande[43].

Les réflexions sur les effets substitution et revenu (*cf.* encadré) existant en cas de hausse salariale d'une catégorie d'emploi concluent que l'ajustement à la hausse des salaires des emplois à prédominance féminine suite à une mesure de valeur comparable revient à imposer une taxe à l'embauche pour ces emplois : le travail à prédominance féminine devient plus cher. Il y a néanmoins une différence fondamentale entre une taxe à l'emploi et un ajustement salarial de valeur comparable : sous une mesure de valeur comparable, les « revenus » venant de l'ajustement salarial ne sont pas accordés au Trésor public ou autre institution étatique mais plutôt aux travailleurs des emplois à prédominance féminine restant dans ces postes après l'effet de l'ajustement salarial sur le niveau d'emploi. Il y a alors selon ce raisonnement de véritables gagnants – des femmes principalement – restant en emploi et donc leur salaire a été réévalué et de véritables perdants – également principalement des femmes – ayant perdu leurs emplois ou qui ne seront pas embauchées. Ces mesures dans ce sens auraient tendance à creuser les inégalités au sein des individus, surtout des femmes, occupant des emplois à prédominance féminine.

[43] On retrouve ici en partie les arguments développés par le Conseil d'Analyse Économique.

Différentes estimations ex ante de l'impact d'ajustement salarial sur l'emploi des femmes sont exposées par Sorensen (1994) ou Gunderson (1989) et reprennent les travaux d'Ehrenberg et Smith (1987). Ces auteurs prédisent les effets sur l'emploi des femmes d'un État des États-Unis si celui-ci mettait en place des mesures de valeur comparable provoquant une hausse de 20 % des salaires féminins. Estimant les élasticités de substitution dans les fonctions de production, ils concluent alors qu'une augmentation de 20 % du salaire des femmes provoquerait une baisse de 2 à 3 % de l'emploi des femmes dans ce secteur. Gunderson (1989) souligne que ce faible effet estimé par Ehrenberg et Smith (1987) peut s'expliquer par le fait qu'ils considèrent de faibles élasticités de demande dans le secteur public. Gunderson (1989) fait alors appel aux travaux de Aldrich et Buchele (1986) qui ont estimé un effet légèrement plus important dans le secteur privé avec un ajustement salarial entre 10 et 15 % provoquant un réduction de l'emploi féminin de 3 %. Ces estimations peuvent alors être confrontées aux évaluations empiriques réalisées après la mise en place de politiques de valeur comparable.

Estimations des impacts sur l'emploi suite à des expérimentations empiriques d'équité salariale

De nombreuses controverses existent sur les effets de l'approche de valeur comparable sur le niveau d'emploi des femmes mais également des hommes. En effet, différents travaux ont cherché à estimer ces effets et concluent à des résultats d'intensité nettement différente voire même divergents. Nous reprendrons ici quelques uns de ces travaux.

Le Minnesota et la ville de San José ont souvent servi de terrain d'analyse des effets des approches de valeur comparable sur l'emploi. Killingsworth (1990) conclut par exemple que l'ajustement salarial ayant eu lieu au Minnesota n'a pas entraîné une perte d'emplois pour les personnes concernées, mais a provoqué une croissance ultérieure de l'emploi plus faible qu'en l'absence de mesure de valeur comparable. Sorensen (1994) estime également l'absence de relation statistique significative entre salaire et emploi des postes ciblés par la valeur comparable. Par contre, selon ses calculs, l'élasticité des salaires pour les emplois non ciblés est significative et négative mais sans conséquence du fait que selon les mêmes estimations la valeur comparable n'affecterait pas les salaires des emplois non ciblés par la mesure[44]. Elle conclut ainsi que l'emploi des femmes a augmenté de 17.2 % entre 1981 et 1988 mais aurait augmenté de 20 % si les mesures de valeur comparable n'avaient pas été appliquées pendant cette période, ajoutant ainsi 420 emplois dans ce secteur public.

Dans le même sens, concernant San José, Killingworth (1990) conclut que « dire que les effets sur l'emploi de la valeur comparable sont d'environ –6.67 % pour l'emploi des femmes ne signifie pas que, à cause de la valeur comparable, l'emploi en 1988 était plus bas de ce montant pour ces emplois qu'en 1981. Mais plutôt, cela signifie, qu'en absence de valeur comparable, l'emploi en 1988 aurait été d'environ 6.67 % plus élevé qu'il l'était à cette date. En d'autres termes, l'application de six années d'ajustements salariaux de valeur comparable à San José a été approximativement l'équivalent d'un peu moins d'une année perdue de croissance pour l'emploi féminin. » (p. 212). Ainsi est plutôt constaté un ralentissement de la croissance de l'emploi dans les postes à prédominance féminine plutôt qu'une réelle baisse de l'emploi féminin. Les véritables « perdants » dans l'application de mesures de valeur comparable semblent alors être les personnes, particulièrement les femmes, cherchant à

[44] Face à ces résultats globaux, Sorensen (1994) cherche à déterminer l'estimation spécifique de la valeur comparable sur l'emploi. Elle multiplie alors les élasticités salariales estimées par l'augmentation de salaire générée par la mesure. En utilisant cette méthode, elle trouve que la valeur comparable fait baisser l'emploi féminin dans les postes concernés de 3.9 % toutes choses égales par ailleurs, et de 0.3 % pour les emplois n'ayant pas reçu d'ajustement de valeur comparable. Concernant les hommes, ces résultats sont de 3 % et de 0.7 % (p. 112).

intégrer les emplois ciblés par les mesures. « les réels perdants des ajustements salariaux de valeur comparable sont les personnes qui cherchent un emploi mais sont incapables d'en obtenir un (plutôt que les personnes qui ont déjà un emploi mais le perdent) à cause de l'adoption de la valeur comparable » (Killingsworth, 1990, p.92).

Néanmoins, certains auteurs sont bien plus pessimistes dans leurs approches des conséquences de la valeur comparable sur l'emploi. Furchtgott-Roth (1999) souligne particulièrement ces effets négatifs pour la région de l'Ontario au Canada à partir de cas particuliers d'entreprises ou de secteurs. L'auteur utilise par exemple le cas de centres, à but non lucratif, de garde et de soins d'enfants qui avec les mesures de valeur comparable doivent verser d'importants ajustements salariaux qu'ils ne sont pas en mesure d'assumer. Des centres ont alors dû fermer, ou n'ont pu se développer, ayant ainsi pour conséquence de moindres possibilités de garde des enfants pour les parents et la réduction du nombre d'emplois spécialisés dans ces tâches[45]. Le cas des gardes d'enfants est également pris en exemple par Hugues (1998) qui semble le citer comme l'exemple type où les risques de chômage suite à des mesures de valeur comparable sont les plus importants. Dans ce secteur et selon elle, des salaires plus élevés réduiraient la demande du fait de sa très forte élasticité et provoqueraient ainsi un effet « échelle » important et de nombreux licenciements.

L'Australie a été le lieu de nombreux débats sur les conséquences de la valeur comparable sur l'emploi. Aaron et Lougy (1986) retracent quelque unes des controverses entre Mitchell (1984), d'une part et Gregory et Duncan (1981), d'autre part. Selon Mitchell, la proportion des femmes parmi la force de travail australienne et dans l'emploi total continue d'augmenter après les années 70 et le ratio entre le taux de chômage des femmes et celui des hommes se réduit. Il ajoute que les chercheurs ont du « taquiner » les données pour arriver à conclure que la demande relative des femmes par rapport aux hommes s'était réduite. En opposition avec Mitchell, Gregory et Duncan (1981)[46] estiment que les mesures d'égalisation des salaires mises en place en Australie ont eu un impact perceptible sur la croissance de l'emploi des femmes et leur taux de chômage. Selon eux, la politique de valeur comparable a ralenti l'emploi des femmes d'environ un tiers, menant à une baisse du nombre d'heures travaillées par semaine, et a augmenté le chômage des femmes d'approximativement 0.5 %. Néanmoins, ils avouent leur surprise qu'une augmentation si importante et étendue des salaires ait un si modeste effet sur la demande de travail. Le cas de l'Australie est vraiment significatif des difficultés d'interprétations et des nombreux débats sur les conséquences de la valeur comparable, Gunderson (1989) conclut sur ce cas qu'il y a eu des effets négatifs sur l'emploi mais pas un effet conséquent, total, suite à l'augmentation très importante des salaires relatifs des femmes[47].

[45] L'auteur cite également le cas de la compagnie téléphonique Bell Canada devant du fait d'ajustements salariaux de valeur comparable restreindre les créations de postes et leur expansion.

[46] Les détails des résultats des travaux de Gregory et Duncan (1981) sont résumés et précisés dans Gunderson (1989).

[47] Reprenant différents auteurs, l'article de Gunderson explique par exemple qu'on a pu mesurer des effets négatifs sur les heures de travail des femmes et que l'absence d'effet agrégé important sur l'emploi des femmes peut être attribué en partie à la croissance soutenue de l'emploi des femmes dans le secteur public.

L'Australie : le pays des débats

L'expérience australienne est largement mise en avant dans la littérature anglo-saxonne sur la valeur comparable (Rhoads,1993, Aaron et Lougy, 1986, Wooden, 1998, ou encore Bonnell, 1987). C'est en effet un des premier pays, si ce n'est le premier, a avoir instauré la valeur comparable à un niveau national dans les années 70. Il ne s'agira pas ici de revenir précisément sur cette expérience mais plutôt de poser les bases des nombreux débats consécutifs à cette expérimentation. En effet, le cas de l'Australie est intéressant et sert d'ailleurs souvent d'illustration dans les réflexions suivantes car il a provoqué de nombreux débats alimentés par des défenseurs et des opposants à la valeur comparable sur les conséquences et risques, principalement au niveau macroéconomique, de cette politique. Le principe de salaire égal pour un travail de valeur égale a été mis en place en 1972 et appliqué au cours de l'année 1975. Le salaire des femmes a alors connu de manière importante et très rapidement une nette augmentation pour établir ce principe. Le ratio des salaires des femmes par rapport à ceux des hommes s'est élevé de 65 % en 1970 à 86 % à fin de la même décennie (Aaron). Les conséquences de cet ajustement salarial très brusque sont encore aujourd'hui très contestées ayant provoqué ou non selon les positions des chercheurs la baisse de la croissance ou une élévation du taux de chômage des femmes.

Ainsi, même si la mesure et l'estimation précises des conséquences de la valeur comparable sur l'emploi sont difficiles à accorder, selon les méthodes, périodes ou pays, une conclusion semble s'imposer, conclusion qui ne correspond pas exactement aux arguments théoriques exposés plus haut: les ajustements salariaux consécutifs à la valeur comparable ne semblent pas détruire directement des emplois mais quand ils ont un effet, c'est un effet sur le rythme de croissance de l'emploi féminin[48].

Néanmoins, ces réflexions semblent s'écarter de l'objectif même de l'approche en termes de valeur comparable : la réduction de la pénalité salariale associée au fait d'occuper un emploi à prédominance féminine. En d'autres termes : est-ce que l'approche en termes de valeur comparable atteint son objectif d'éliminer le sous paiement du travail féminin ? Les différentes expériences étrangères montrent que les politiques de valeur comparable ont toutes permis l'augmentation des salaires des emplois à prédominance féminine de même valeur que ceux à prédominance masculine et ont ainsi réduit l'écart salarial entre hommes et femmes.

[48] Cet effet sur le rythme de croissance des emplois à prédominance féminine doit alors s'intégrer dans le rythme de croissance global de l'emploi, une situation de chômage pouvant nuire en priorité aux emplois ayant subi un réajustement salarial.

Annexe 2 : Les comparaisons d'emplois

ETUDE DE CAS *SOCIETE DE L'EAU*[49] – SEPTEMBRE 2007

I - PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE ET DE L'EGALITE

1 – Présentation de l'entreprise :
La *Société de l'eau* est une société anonyme d'économie mixte, créée en 1987, chargée de produire et de distribuer l'eau sur une ville. Elle comprend un effectif total de 600 personnes en 2005 (contre 606 en 2003), dont 25 % de femmes. La part des femmes a progressé de 3 points depuis 2001. Les effectifs permanents de droit privé sont majoritaires (58 %), la part des détachés de la ville étant en recul (ce qui était l'inverse dix ans auparavant).

La part totale des cadres est en progression (19 % de l'effectif (13 % en 2001) ; celles des TAM (technicien, agents de maîtrise) est stable à 40,7 % et celle des ouvriers en recul (40,3 % contre 46 % en 2001). « Pour la première fois, les TAM sont plus nombreux que les ouvriers/employés, ce qui traduit la technicité accrue des métiers de l'eau » (Rapport égalité Hommes/femmes, 2005).

La progression de la féminisation concerne surtout les TAM (les femmes représentent 28,3 % des effectifs contre 23,5 % en 2001). Leur part parmi les cadres est particulièrement élevée (31,6 % pour 25 % au total) et plus faible parmi les ouvriers (18,6 %).

Les données suivantes présentent la part des femmes selon les catégories de la Gestion prévisionnelle des métiers et compétences (GPMC). On note que les postes les plus féminisés se situent plutôt parmi les cadres et les techniciens (C1, c'est-à-dire techniciens de laboratoire, études et travaux, assistant de gestion, etc.). Il n'y a en revanche aucune femme dans la catégorie B1 (agent d'entretien et de prévention) et très peu parmi les responsables de secteurs[50] (C1+)..

Parmi les cadres de direction, il n'y avait qu'une femme ; désormais elles sont deux sur six et le groupe de direction (comité et directeurs de sites) comprend cinq femmes sur quinze. Pour le Directeur des ressources humaines (DRH), « on commence à briser le plafond de verre. Ce serait bien d'aller vers la parité, avec le papyboom, cela facilitera les choses : sur les 15 membres de la direction, il y aura 11 ou 12 départs d'ici 5 ans. On commence à avoir un réservoir de jeunes femmes cadres auquel on pense pour progresser… »

[49] Le nom réel de l'entreprise a été masqué
[50] Les deux emplois en gras sont les emplois retenus dans l'étude

Evolution de la part des femmes par catégories professionnelles détaillées (effectif permanent) en %

	2001		2005	
Cadres	**(28,7)***	**23,6**	**(31,6)**	**29,1**
E		21		26,3
D2		8,7		30,8
D1		36,6		28,8
Technicien et Agents de maîtrise.	**(23,5)**	**22,5**	**(28,2)**	**26,6**
C2		21,3		26,6
C1		23,4		25,4
Ouvriers – Employés	**(19,2)**	**16,2**	**(18,6)**	**15,9**
B2		22,3		20,7
B1		13,5		2,3
A2		28,5		100(2 femmes)
Total	**(22,2)**	**19,7**	**(25)**	**22,9**

***** Les données entre parenthèse correspondent à l'effectif total
Source : Données sociales Société de l'eau*, 2001, 2005*

2 – Bref historique de l'accord égalité :

Ce sont les lois de modernisation sociale de 2001 et la loi sur la prévention du harcèlement moral qui ont été le déclencheur. L'entreprise a cherché à mettre en place des dispositifs de veille, en créant une commission au départ contre le harcèlement moral. Elle est paritaire, (autant d'hommes que de femmes), avec une majorité de représentants du personnel (3 par syndicat, 3 membres du CE et 3 personnes de la DRH). Depuis, cette structure est devenue la commission de prévention de toutes les discriminations, puis la commission Ethique.

Avant cette période, selon le DRH, « la question de l'égalité ne se posait pas, car la société était dans le giron de l'administration de la ville, jusqu'en 2000, on était encore sur un statut de fonctionnaire pur, et ce statut garantissait surtout l'avancement à l'ancienneté, du coup il n'y avait pas d'examen des écarts hommes / femmes. »

Pour la direction, et en partie la CGT (majoritaire dans l'entreprise), l'accord est à l'origine d'une rencontre forte entre la direction (l'entreprise est dirigée par une femme très sensibilisée à cette question) et la demande de salariées, notamment des femmes cadres, sur l'accès à l'encadrement, les problèmes de conciliation des temps… Ces revendications étant en partie relayées par certains syndicats, mais pas tous, la plupart des syndicats étant dirigés par des hommes[51]. Selon la CGT « l'accord est parti d'une volonté commune de la Direction et des syndicats : on est parti de l'existant et en regardant point par point, on a constaté que l'on faisait déjà beaucoup pour l'égalité (80 % était fait avant) ». Autrement dit, la loi du 9 mai 2001 a été une occasion de mettre en évidence les actions déjà existantes et de poursuivre une démarche déjà enclenchée dans l'entreprise.

[51] Dans les délégations, seule la CGT est représentée par deux femmes mais une section CFDT, très récemment implantée est plus féminisée.

3 - Objectifs annoncés de l'accord :

L'accord du 15 décembre 2004 porte sur l'égalité professionnelle et la diversité. Selon le DRH, « Nous avons associé égalité professionnelle et diversité, car pour nous, ce sont les mêmes fondements : l'entreprise citoyenne est celle qui donne des chances égales à tous, sans distinction selon le genre, la race, l'orientation sexuelle et d'opinions de pensée, à partir du moment où l'on reste dans le cadre démocratique ». L'entreprise s'est en effet lancée dans cette démarche en tant qu'entreprise citoyenne, ayant un devoir d'exemples.

« On s'est lancé dans cet accord, mais pas pour des problèmes de gestion interne - nous n'avons pas de problème de recrutement, les métiers de l'eau ont une bonne image -. C'est en tant qu'entreprise citoyenne, mais c'est aussi parce que l'on pense que des équipes où il y a des femmes sont plus efficaces que des équipes où il n'y a que des hommes. En général, des équipes diversifiées où il y a des gens qui ont des manières et des modes de réaction différents et qui ne sont pas issus du même moule, sont plus réactives et efficaces plus innovantes… »

4 – Constat général sur la situation des femmes dans l'entreprise et **priorités** :

La féminisation des emplois :
L'entreprise comprend trois filières principales :

- Production et maintenance de l'eau : très peu féminisé
- Qualité de l'eau : peu féminisé
- Management, administration et support. : taux de féminisation plus élevé.

L'objectif est donc tout d'abord de féminiser les deux premières filières. Mais la nature des métiers joue encore fortement : la part des filles sortant des écoles d'ingénieurs (notamment en travaux publics) ou des filières techniques de production est encore faible.

Le secteur de la dérivation (entretiens des périmètres sourciers) reste traditionnellement des métiers d'hommes. Pour le délégué de la CGT, « il y a des postes qui nécessitent de la force physique, par exemple ouvrir des vannes en pleine nuit... Il y a encore des métiers physiques. Il y a du travail d'entretien, avec des gros tracteurs et **c'est très dur pour les femmes** (on a essayé d'en recruter et elles ne restent pas). Pour les agents de protection environnement, les terrains sont accidentés, les gars ont du mal… ».

Des efforts importants sont cependant en œuvre en matière de recrutement : en 2005, sur 60 embauches (chiffre en baisse), 35 % concernaient des femmes. La part des femmes embauchées parmi les candidatures féminines reçues est de 18 % contre 15 % pour les hommes.

Les salaires et carrières
Que ce soit pour la direction ou les syndicats, « il n'y pas de discrimination salariale dans l'entreprise ». La mise en œuvre de la GPMC a permis une harmonisation des statuts (fonction publique territoriale) et privé. Il n'y a plus comme pour la fonction publique territoriale de filières (administrative, technique…) ; la même grille s'applique à tous.

L'évolution de la rémunération est surtout fonction de l'ancienneté, une part beaucoup plus faible est liée à la contribution aux objectifs de l'entreprise. Mais sur ce point, nous verrons dans la suite de notre enquête que le système de rémunération est en réalité plus individualisé qu'il n'y paraît. Chaque année, s'effectue ce qui est appelée au sein de l'entreprise » la GRH » (gestion des ressources humaines), c'est-à-dire l'attribution des évolutions de carrière et de

rémunération. Selon un responsable en ressources humaines : « chaque responsable d'unité après avoir fait l'entretien d'activité propose que certains aient un coup de pouce pour son travail. A partir de toutes les demandes recensées on fait des arbitrages nationaux. Les responsables d'unité doivent défendre leurs candidats (pour un changement de métier, un effort particulier, une mission nouvelle…). Ce n'est pas seulement une évolution des postes qui explique le changement mais aussi d'autres facteurs plus individuels dans la façon dont les personnes occupent leur poste donc le système est mixte : il est entre deux : une partie ancienneté avec les échelons et une logique compétence avec l'individualisation » (…).

La « GRH » comprend donc les changements d'échelons (« ancienneté » et/ou anticipées) et le complément individuel S. Les compléments S. étaient réservées à la ville, aujourd'hui les nouvelles personnes recrutées n'ont plus de complément théoriquement, selon la direction. Mais globalement on reconnaît que le système d'ancienneté a été en partie allégé: « il arrive qu'un échelon soit bloqué ou anticipé mais c'est rare. Ce n'est pas le système dominant il faut que le responsable d'unité argumente vraiment pour justifier d'un échelon anticipé… C'est 200 € en net le changement d'échelon ce n'est pas rien et par rapport au système privé c'est bien ».

Par ailleurs, la prime de fin d'année (PFA) est une enveloppe par unité, distribuée en fonction de l'entretien d'activité (voir encadré ci-joint) et des informations du responsable de division Ce n'est pas l'équivalent d'un 13è mois car cela représente de 50, 75 %, 100 % (voire au-delà dans certains cas) du salaire mensuel.

En théorie, voici la démarche de la direction en matière d'égalité salariale : « Pour nous, les mesures individuelles ce sont surtout les promotions, c'est donc un dispositif d'examen de sélection professionnelle qui permet aux ouvriers de devenir agents de maîtrise et aux agents de maîtrise de passer cadre. Et là on veille à ce que la part des femmes soit au moins égale à leur part dans la population, que cela reflète bien une équité. C'est déjà le cas. Pour nous, il faut pérenniser cette situation. Les seuls écarts en matière de salaire sont dus aux logements de fonction. Car ici on assure le service public de l'eau, 24h/24 donc il y a des gens qui sont d'astreinte et qui sont logés près des usines et il y a plus d'hommes dans ce cas. Or l'avantage en nature d'un logement sur la ville est énorme … Donc on a décidé de faciliter l'accès à ces postes pour les femmes ».

Les données du rapport sur l'égalité soulignent en effet que « les différences salariales entre les femmes et les hommes s'expliquent par l'ancienneté, l'âge ainsi que par les astreintes et heures d'intervention et / ou supplémentaires, effectuées pour assurer la continuité du service public de l'eau ».

Pour les cadres, l'écart de 24 % du salaire moyen entre femmes et hommes s'explique en partie par une différence d'âge (les femmes cadres ont 9 ans de moins) et d'ancienneté. De plus, 41 hommes (contre 4 femmes – chiffre en baisse par rapport à 2003) ont un logement de fonction pris en compte dans ces données ; 7 hommes cadres (contre 1 femme) perçoivent une indemnité d'astreinte. Notons cependant que cet écart s'est accru depuis 2003 (moins de 23 %). Pour les TAM, l'écart est de 17 % et ne se justifie pas par des différences d'âge ou d'ancienneté (l'écart indiciaire, lié à l'ancienneté est de 8 %). C'est surtout l'effet logement qui joue ici : 50 TAM hommes contre 7 femmes ; 16 hommes (1 femme) perçoivent l'indemnité d'astreinte et 89 % des heures supplémentaires ont été effectuées par les hommes TAM. Enfin, pour les ouvriers et employés, le salaire serait identique. L'âge moyen des femmes est inférieur de 4 ans et leur indice de 5 %. Le logement reste différent : 21 hommes

logés (1 femme) ; 13 hommes perçoivent la prime d'astreinte (contre 1 femme). Mais ces avantages sont largement compensés par un meilleur positionnement des ouvrières plus qualifiées que leurs homologues masculins.

En termes de promotions, les données montrent une volonté d'équité : entre 2004 et 2005, 47 promotions ont eu lieu (23 % de femmes). Pour 2006, sur les 53 promotions prévues, 22 concerneront des femmes (soit 41,5 % ce qui est nettement supérieur à leur part dans l'entreprise)

Rémunération mensuelle brute Hommes / femmes

	Hommes	Femmes	Ecart H/F en %
Ensemble des cadres	5 374	4 085	24
TAM	2 934	2 433	17,1
OE	2 006	2 007	0

Source : rapport sur l'égalité *Société de l'eau*, 2005.

5. Le contenu de l'accord :

L'accord a été signé par tous les syndicats présents dans l'entreprise (CGT, FO et CFE-CGC).

Dans son préambule, il est dit « la mixité et la diversité des équipes favorisent la créativité, l'innovation, la réactivité, l'efficacité et le climat de travail par la mobilisation de compétences, d'approches différentes et complémentaires ».

L'accord comprend trois parties : la première est consacrée à la culture d'entreprise et à la sensibilisation à l'égalité (sensibilisation et formations à l'éthique pour les encadrants et l'ensemble des collaborateurs…). La seconde partie porte sur l'égalité dans le management et les ressources humaines : en matière de recrutement, il s'agit pour l'essentiel de veiller à ce que la part des femmes dans le recrutement soit au moins égale à leur part dans l'entreprise (25 % de l'effectif) ; la *Société de l'eau* garantit que la part des augmentations, des promotions et des formations reflètent la part des femmes dans chaque métier. Les éventuels écarts injustifiés en termes de salaire feront l'objet de mesures correctrices, dont l'impact sera évalué en 2005-6. Le dernier volet largement développé porte sur l'équilibre vie professionnelle – vie privée , gestion de la parentalité : des mesures d'accompagnement des congés maternité et parentaux sont prévues (entretiens de départ et de retour, accès éventuel à la formation..). Le congé maternité est pris en compte dans le temps de présence pour toute évolution de carrière et pour le calcul des primes ; le congé de paternité est payé intégralement. Les jours de congés pour enfants malades peuvent être portés à 12 jours (si l'agent est seul à assumer la charge de l'enfant ou si le conjoint ne peut en bénéficier) ; la journée « fête des mères » est supprimée et remplacée par une journée pour tous les agents (1 an d'ancienneté) ; enfin, une prime pour la garde d'enfants est attribuée pour les salariés ayant recours à une structure agréée (7€ bruts par jour et enfant).

6. Commentaires et devenir de l'accord :

Cet accord vise la lutte contre toutes les formes de discrimination et a été le premier à associer égalité et diversité. Il s'appuie sur des mesures existantes auparavant, comme la commission éthique (2001). Il montre une forte sensibilité à un management de l'égalité, en proposant des formations, des sensibilisations sur ce thème, à tous les échelons, en recherchant la parité dans toutes les commissions et jurys d'admission... En matière d'égalité, des mesures concrètes sont

annoncées : respecter la proportion de femmes candidates dans les recrutements ; la part des femmes dans les promotions, avancements doit correspondre à leur part par métiers ; des mesures correctrices sont annoncées si un écart de salaires injustifié est repéré, mais d'après les données disponibles, les écarts s'expliquent par des différences d'ancienneté ou de non mixité des emplois offrant certains avantages (logement). Sur ce volet, la direction envisageait d'aller plus loin : « On est obligé de forcer l'égalité. Dans l'accord, on s'engage à recruter au moins 25 % de femmes (leur part actuelle dans l'entreprise). Nous on voulait aller plus loin (par exemple recruter 30 % de femmes), mais les syndicats étaient contre. Même pour écrire dans l'accord : 'au moins égal à 25 %', il a fallu se battre ! ». La CGT a confirmé ce point de vue « nous sommes contre la discrimination positive. On avait peur qu'à valeur égale, on prenne systématiquement la femme et qu'on laisse les hommes tomber, on est contre la parité, après, c'est dangereux, on va laisser les hommes à la maison et c'est les femmes qui vont travailler ! ». Cet accord est donc original du fait d'une culture d'entreprise très particulière : la direction des ressources humaine semble davantage convaincue que les syndicats, de développer des actions positives – voire de la discrimination positive (mais selon le DRH, ce mot fait peur) et de pouvoir faciliter l'accès des femmes à tous les métiers : selon la direction, en dehors de quelques postes , les conditions de travail ont évolué et la pénibilité a été réduite, permettant l'accès des femmes à ces métiers.

Pour toutes les personnes rencontrées, la tendance générale est effectivement de favoriser les promotions de femmes (« aujourd'hui à la Société de l'eau une femme a presque trois fois plus de chance d'être promue qu'un homme » selon la CGT), y compris parmi les plus jeunes et même dans certains cas l'année de leur congé maternité…. Ceci crée, selon certains, des tensions ; cette volonté de favoriser les promotions de femmes et donc le rattrapage n'est pas encore bien partagée par tous y compris parmi certaines femmes promues qui en viennent à douter de leurs compétences (« *suis-je promue en tant que femme ou du fait de mon profil* ? »).

Le volet équilibre vie professionnelle et privée est important : il inscrit une véritable prise en compte de la parentalité (congés paternité entièrement rémunéré, jours enfants malades pour les deux parents nombreux, neutralité du congés maternité dans la carrière…). Initialement, la direction voulait participer à une crèche interentreprises : « nos sites sont trop dispersés et on n'a pas trouvé d'entreprises pour s'associer dans une crèche interentreprises. On a aussi demandé aux salariés et cela ne les intéressait pas de déplacer les enfants car ils habitent loin. Donc on a opté pour une aide pour tous les modes agréés de 7€ par jour, c'est très apprécié et cela coûte un peu plus de 200 000 € par an ».

L'entreprise a l'intention de poursuivre cette démarche. Elle a obtenu **le label égalité**, parmi les premières qui a été renouvelé en 2007 : « on a dit aux syndicats que ce n'était pas une fin en soi, mais que cela fait partie de la démarche, que cela faisait un plus pour l'entreprise que d'avoir ce label, pour l'image de marque, Il y des entreprises qui ne font cela que pour l'image de marque, pas nous… Pour moi, cela permet de convaincre la direction, que c'est aussi utile pour l'image de réfléchir à l'éthique, pour les DRH, c'est important. **Cela légitime notre action**. Parmi nos objectifs d'entreprise figurent : assurer la qualité du service public de l'eau et développer la citoyenneté de l'entreprise. L'égalité est donc en plein dedans ».

II - PRESENTATION DES OUTILS D'EVALUATION DES EMPLOIS (et notamment du niveau des emplois retenus pour l'étude)

Présentation générale de la méthode IGS

La méthode GPMC adoptée à *Société de l'eau* s'appuie sur une adaptation de la méthode IGS[52] avec certains éléments de la méthode Hay.

La méthode IGS d'origine repose historiquement sur la théorie de l'information qui, appliquée aux systèmes de classification, a consisté à considérer le travail comme un échange continuel de messages entre celui qui réalise ce travail et tout ce qui l'entoure. Ce sont les différentes phases du processus d'interactions qui sont analysées : recueil d'informations, analyse et traitement, réponse, contrôle et ajustement en fonction de l'objectif et des contraintes. Le schéma d'analyse de la méthode repose sur un modèle qui donne une représentation logique simplifiée de l'activité humaine quels que soient la nature du travail et le niveau hiérarchique. La comparaison de situations de travail très variées mais qui ont en commun cet échange d'informations entre le titulaire de l'emploi et son environnement est ainsi parfaitement possible.

Née dans les années 50, cette méthodologie particulière, qui repose toutefois sur des critères comme la plupart des méthodes de classification, a été adaptée et simplifiée au fil du temps, jusqu'à être commercialisée par l'Institut de Gestion Sociale à la fin des années 80.

Les quatre critères de cette méthode sont :

- Les informations initiales qui sont les informations émises par des sources internes ou externes à l'entreprise qui vont déclencher et conditionner les missions de l'emploi. Il s'agit de répondre à la question : « Qu'est-ce que le titulaire du poste doit faire ? »
- L'élaboration du plan de travail qui rend compte de l'organisation du travail du titulaire de l'emploi, qui nécessite la mise en œuvre de modes opératoires et de méthodes pour le traitement des informations : ce sont ces méthodes qui déterminent la complexité et la variété des savoir-faire. Il s'agit de répondre à la question : « Comment faire pour traiter les informations reçues ? »
- La transmission d'information correspond à la nécessité d'émettre de nouvelles informations pour corriger l'action en cours ou la poursuivre : le titulaire de l'emploi émet des informations plus ou moins complexes, à destination de sa hiérarchie, de ses collaborateurs ou de ses clients internes (procédures, réactivité requise…). Il s'agit de répondre à la question : « Comment communiquer les informations, de quelle nature sont-elles ? »
- Le contrôle de réalisation définit la marge d'autonomie du titulaire de l'emploi, le degré de responsabilité par rapport aux résultats à atteindre et aux moyens à mettre en œuvre (mesure du degré d'ambiguïté des informations initiales, nature des contrôle opérés par la hiérarchie, temps qui s'écoule entre la réalisation du travail et le contrôle du résultat…). Il s'agit de répondre à la question : « Comment et sur quels critères le titulaire du poste est-il contrôlé ? »

[52] A notre connaissance, cette méthode n'est désormais plus mobilisée qu'à des fins d'enseignement au sein de l'Institut de Gestion Sociale. *Cf.* Denimal Philippe, *Classification - Qualification - Compétences. Pour des actions sur l'organisation et le dialogue social*, Editions Liaisons, 2004.

Même si ces critères renvoient à une logique particulière (la théorie de l'information), ils correspondent néanmoins au schéma habituel de l'évaluation des emplois au travers d'aspects transversaux qui permettent de légitimes et équitables comparaisons entre eux.

Ces critères sont évalués en cinq niveaux (le niveau retenu est celui atteint sur les quatre critères) et deux ou trois échelons par niveau selon les cas.

Dans la classification en vigueur à *Société de l'eau*, il existe toujours cinq niveaux de A (niveau exécution) à E (cadres de haut niveau) et chaque niveau comporte deux échelons (1 et 2). Mais le passage entre niveau suppose un examen (préparation et présentation d'un mémoire devant un jury…). En revanche le passage entre échelon se fait par promotion, après entretien et sur proposition du n+1…

Selon le DRH, **l'entretien d'activité** est au cœur du dispositif de la GPMC, « l'entretien d'activité annuel détermine véritablement les propositions d'évolution professionnelle. Il a été conçu de façon participative, afin d'être le plus objectif possible, à partir de la méthodes des faits significatifs et de critères connus et reconnus ».

L'entretien d'activité

En principe, tous les salariés effectuent cet entretien annuellement. Il comporte 6 étapes :

Préparer l'entretien d'activité
Effectuer le bilan de l'activité de l'évalué
Evaluer la contribution
Définir, de façon concertée, les objectifs de l'évalué pour l'année à venir..
Actualiser la définition des fonctions.
Apprécier la contribution globale, Recueillir les souhaits d'évolution et de formation de l'évalué.

Cinq engagements de la *Société de l'eau* déterminent l'évaluation le contribution de chaque salarié : **1.Assurer aux consommateurs un accès permanent à une eau de qualité** avec 3 contributions (contribuer à animer le système qualité (ISO 9001) ; assurer et améliorer en permanence les missions, à chaque étape de la chaîne d'activité ; favoriser l'innovation) ; **2.Coopérer avec les habitants pour mieux connaître leurs attentes et parvenir ensemble à une gestion responsable de la ressource autour de 2 contributions** (contribuer à l'image de l'entreprise et promouvoir la préservation et les économies d'usage de la ressource) ; **3.Accompagner la Ville dans la conduite de son projet de service public de l'eau** à partir de 3 contributions (réaliser le programme de travaux ; mieux connaître et gérer le patrimoine ; soutenir la Vill dans ses relations avec les territoires). **4.Organiser la gouvernance de l'entreprise sur la transparence de sa gestion et le dialogue avec les territoires** (maîtriser les coûts ; développer les activités hors concession ; dialoguer avec les partenaires et les territoires) ; **5.Conforter la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise** (capitaliser et partager les compétences ; développer l'égalité Femme-Homme, la diversité, prévenir toute forme de discrimination (label égalité Femmes-homme) ; conforter la responsabilité environnementale (ISO 14001) ; promouvoir la sécurité et la santé au travail (OHSAS 18001) ; développer la responsabilité sociale).

Revenons sur l'entretien à proprement parlé qui se décompose en 4 temps :

- Effectuer le bilan de l'activité de l'évalué à partir de la description précise des faits significatifs de sa contribution (quoi (quelle action) ; quand, Comment ? Avec qui (éventuellement).

- Evaluer la contribution (en attente, attendue, plus qu'attendue, excellente)
- Définition de façon concertée les objectifs de l'évalué (cette étape est essentielle :il s'agit de fixer les objectifs à atteindre en définissant l'action visible ou le comportement, les critères de performance, les moyens et conditions de réalisation et les délais précis).
- Actualiser la définition de fonction (modifications dans le rôle du collaborateur, dans ses responsabilités, ses missions…)
- Apprécier la contribution globale (il s'agit de remplir ensemble la grille de définition savoir, savoir-faire, savoir être et savoir faire faire)
- Recueillir les souhaits de formation et les souhaits d'évolution de l'évalué

On le voit, cet entretien est important : le document comporte 24 pages à remplir accompagné d'un guide. C'est une étape décisive pour la mise en œuvre de la politique RH de l'entreprise. Selon la direction, on ne peut analyser la GPMC sans prendre en compte ce temps qui objectivise les évolutions des carrières, selon une logique et des principes communs à tous. Mais nous verrons par la suite qu certains salariés ne vivent pas forcément ce temps de cette façon : même si le système est objectif, son application n'est pas toujours respectée.

Ce sont ces « aménagements » qui nous semblent particulièrement intéressants pour nourrir notre réflexion sur l'égalité hommes / femmes, non qu'ils soient illégitimes en tant que tels mais parce qu'ils sont porteurs de logiques sensiblement différentes et qu'ils mêlent trois aspects à nos yeux fort différents : l'évaluation du contenu du travail (à travers les critères), l'évaluation de la capacité personnelle (à travers les examens) et l'évaluation de la manière de travailler (à travers l'appréciation individuelle et la promotion). Nous préciserons cet aspect *infra*.

Nous avons retenu deux emplois classés en niveau C1 : **les assistantes de gestion et les responsables de secteur.**

I - Définition du niveau C :

Dans la méthode IGS, 4 critères sont retenus :
Informations initiales : instructions visant un résultat à atteindre par adaptation de méthodes implicites
Elaboration du plan de travail et réalisation : organisation de la succession des opérations et/ou répartition des tâches dans le cadre d'une unité homogène de travail
Emission d'informations (en cours et fin d'action) : Transmission d'informations adaptées par les circuits existants. Communication transversale.
Contrôle de réalisation : contrôle de la réalisation quantitative et qualitative du travail

LA DETERMINATION DU NIVEAU PEUT ETRE PRECISEE ET CONFIRMEE PAR L'APPRECIATION DES CAPACITES REQUISES

Capacités requises du niveau C :

Opérations à organiser : SAVOIR ORGANISER un ensemble d'activités, les répartir à une équipe
Capacités d'équilibrer dans le temps des charges de travail
Capacités d'initiatives en l'absence de procédures formelles
Capacités de rechercher et de sélectionner les informations pertinentes pour les personnes et services concernés et/ou intéressés
Capacités de susciter, traiter, mettre en forme et transmettre des suggestions puis des solutions à son environnement.

II – Détermination de l'échelon C1

Informations initiales :
C1 : Les instructions proviennent de plusieurs sources. Les résultats, délais, urgences et priorités sont donnés.
Elaboration du plan de travail et réalisation
C1 : Répartition des tâches entre salariés d'une même équipe, d'un même métier dans le champ de compétence défini et/ou fait face aux aléas professionnels en référence au système d'organisation.
Emission d'informations
C1 : Informations pertinentes transmises en l'état sur supports formalisés et par les circuits standardisés (internes/externes) et/ou influence d'entraînement sur l'unité de travail.

Contrôle de réalisation
Néant pour C1 et C2

FICHES METIERS DEFINIES à *Société de l'eau*

ASSISTANT DE GESTION (unités)
Mission et niveau de responsabilités
-Gérer les engagements AE (Avis et recommandation et E : Exécution)
Assurer le suivi financier des marchés
Assurer le suivi comptable
Exécuter les travaux préparatoires à la gestion du plan de renouvellement
Etre personne ressource de son responsable en matière de gestion comptable

Compétences requises

Savoirs et connaissances
Compta – gestion : suffisant
Logiciels bureautiques : suffisant
Logiciels spécifiques : satisfaisant
Savoir-faire technicités
Marchés publics : élémentaire
Savoirs-être comportement lié au travail
Rigueur : satisfaisant
Ecoute : satisfaisant
Sens du travail en équipe : suffisant
Diplômes requis : Bac+2 ou niveau secrétaire administrative
RESPONSABLES SECTEUR (dérivations)
Mission et niveau de responsabilités
Assurer l'exploitation des ouvrages selon les consignes du responsable Production et les procédures correspondantes DAE (D : Décision)
Vérifier les prescriptions sanitaires et veiller au respect de l'environnement (surveillance des bassins d'alimentation et des emprises) DAE
Assurer l'entretien et l'amélioration des installations d'exploitation du domaine et des matériels
Proposer les achats selon les procédures
Perfectionner l'organisation et développer les motivations des équipes de travail
Préparer et suivre les travaux
Assurer la transmission d'informations auprès des concessionnaires, des mairies**…**

Compétences requises
Savoirs et connaissances
Connaissances générales de l'eau : suffisant
Hydraulique: suffisant

Hydrogéologique: suffisant
BTP : élémentaire
Fontainerie : suffisant
Electricité : élémentaire
Mécanique : élémentaire
Mécanique agricole : élémentaire
Sécurité : élémentaire
Savoir-faire technicités
Procédure qualité –manuel méthode :suffisant
Manipuler les robinets, les vannes : satisfaisant
Rédiger des comptes-rendus, rapports :suffisant
Permis VL
Savoirs-être comportement lié au travail
Logique : satisfaisant
Qualités relationnelles : satisfaisant
Autonomie :satisfaisant

Savoir faire faire comportement social et de développement
Animation d'équipe : satisfaisant
Délégation contrôle : suffisant
Transfert de compétence : satisfaisant

Diplôme requis bac pro ou niveau maître ouvrier (interne)
Bac+2 ou niveau AM Débutant (externe)

III - ELEMENTS D'ANALYSE DU CONTENU DES DEUX METIERS

Les assistantes de gestion : un rôle de support et d'interface

Cet emploi est à prédominance féminine, un homme seulement parmi les 17 salariés occupe ce poste. Cet emploi est par définition très hétérogène, puisqu'il correspond à un poste d'assistant en comptabilité, mais aussi parfois de secrétariat.

Analyse des fiches : définitions de fonctions (fiches individuelles)

Nous confirmons l'absence d'homogénéité des « profils requis » ni en termes de formation ni en termes de contenus de tâches :

Formation *:*
2 cas : 1. **« niveau Bac »** avec **connaissances professionnelles** en compta générale (niveau BEP) et **formations spécifiques** aux Marchés publics (attachés).

Les BAC : (5 cas)
3 cas : BAC professionnel + connaissances professionnelles en compta privée et procédures de passation des commandes publiques
1 cas BAC et 2 ans d'expérience pro + connaissance professionnelles en outils informatiques et capacités rédactionnelles
1 cas BAC secrétariat et expérience professionnelles, **BTS Secrétariat** + connaissances professionnelles : maîtrise logiciels bureautique, « discrétion, sens relationnel, organisation méthode » (sic)

4 cas - **BAC +2** et /ou expérience + connaissance professionnelles : technique de secrétariat, de gestion documentaire, compta générale, traitement de texte, logiciel compta …
- BAC +2 et 2 ans d'expérience C+ connaissances professionnelles bureautique et word excel
- BAC+2 compta et/ou expérience en gestion + connaissance professionnelles: compta marchés publics juridique outils de gestion informatique
- BAC +2 ou BAC+ expérience en compta gestion et entreprise travaux publics. Connaissances professionnelles: compta, traitement de texte logiciel compta.

3 cas - **BTS** Comptabilité + connaissances professionnelles en compta analytique word excel

- BTS assistante de direction ou BAC STT secrétariat+ 5 ans d'expériences + connaissances professionnelles dactylo, traitement de texte, techniques secrétariat.
- BTS ou 8 ans d'expérience et connaissance professionnelles dactylo, traitement de texte, techniques secrétariat.

Missions principales :
Il y a globalement 3 groupes qui se distinguent :

- en **compta** stricte (environ 6-7 cas): assurer la compta et la gestion budgétaire du centre (compta achats, dossier de suivi comptable, suivi budget…)

Traiter la compta achat du labo, contribuer à la gestion budgétaire, coordonner plusieurs dossiers, gérer la caisse d'avance…
Assurer le suivi facturation, l'enregistrement et le classement comptable, le suivi financier des opérations, assister le responsable, assurer la transmission de l'info…
Saisir et maintenir la structure de compta analytique, intégrer la compta générale tous les jours, saisie des budgets…

- **en suivi de commande, (3 cas) :** enregistrer les commandes, cumuler le montant annuel des commandes, enregistrer les factures achats, saisir les factures dans le logiciel, aider à résoudre les litiges de facturation, archiver les dossiers…
- **- en secrétariat : (le métier s'appelle parfois encore « secrétaire assistante et non assistante gestion) :** assurer le secrétariat de l'adjointe…, gérer les info sur la qualité de l'eau, gérer les plaintes, les absences, gérer des agendas, organiser des réunions..

ou
approvisionner les services en fournitures, gérer les contrats photocopie et « plantes verte »s (sic), assure bon fonctionnement du courrier, approvisionner l'ensemble de la *Société de l'eau* en papeterie…
ou

Le seul homme dans ce métier a une mission à part : assurer l'interface entre le PAF et le pôle d'Orly ; participer au suivi du budget… saisir les engagements dans le logiciel de gestion, participer à la « dématérialisation » des consultations pour les achats >4OOO €

Nos observations auprès de différentes assistantes de gestion confirment ces éléments : selon les unités, les postes occupés diffèrent (voir encadrés), même si l'appellation assistante de gestion reste ; **il s'agit globalement de métiers « support » dont la perception dans l'entreprise n'est pas toujours valorisée aux dires des intéressées.**

Le travail d'une assistante de gestion Mme B

J'ai 56 ans ; je suis entrée à la Ville avec **un BEP de comptabilité** en tant qu'adjointe administrative. J'ai refusé les concours internes (et je reste opposée au système d'examen mis en place). J'ai toujours été à la facturation : mon travail consiste à **enregistrer les commandes** (vérifier les bons de commandes, les ordres de services, en fournitures, travaux divers..). Ils partent ensuite à la signature du N+1.

Par ailleurs, je gère **les factures reçues** de l'extérieur (vérifier leur montant par rapport au bon de commande ; saisir toutes les informations…) ; puis les envoie à signature du responsable de la commande. Il y a dans ce travail, la vérification de toutes les pièces comptables et le recours au logiciel informatique (par formation interne). Si la facture est correcte, je fait une « fiche navette » envoyée aux personnes concernées pour signature.

Normalement, je gère les factures sur un mois. Mais il y a des retards du fait de restructuration du service [Mme B vient d'arriver et a trouvé une situation plutôt peu claire : retards, non classement systématique..] donc tout est à remettre à plat. Il y a des factures avec 2 ou 3 mois de retard, au lieu des 30 jours ou 45 selon les cas…

[Par exemple, Mme B prend une facture ; elle ne connaît pas ce fournisseur et ne voit aucune référence à un bon de commande : elle est obligée d'aller chercher dans le bureau d'une collègue le bon de commande, classé par n° ce qui complique sa tâche et lui fait perdre du temps… (mais ceci est fréquent)].

Je trouve qu**'il faut une bonne organisation dans mon travail et une méthode rigoureuse**

[Pendant qu'elle fait cette recherche de bon de commande, elle est interrompue par un responsable d'un autre service (qui n'est pas sur place en permanence) qui recherche des informations sur une facture : **elle interrompt son travail, pour lui répondre en faisant une recherche par ordinateur**. Les demandes des autres services ou de fournisseurs n'ayant pas été payées (par téléphone) sont fréquentes et prioritaires. **Observons que cette partie du travail (répondre aux demandes extérieures…) est peu valorisée dans la fiche de fonction]** Pour moi, une bonne partie du travail est **d'être à la disposition des gens, moi je suis sensible à cela, c'est aussi ma façon de faire, d'être accueillante.**

[Les 2 Assistantes de gestion qui travaillent en binôme, Mme C avec Mme B,. ont demandé en arrivant dans ce nouveau service à garder leur ancienne méthode de travail et non celle qui était en vigueur sur place] : on veut suivre les dossiers du bon de commande jusqu'à la facturation et on refuse une « division » des tâches (certaines Assistantes de gestion ne faisaient que traiter les bons de commandes, d'autres les factures…). Cela évite le travail routinier et donne plus de responsabilité et autonomie dans le suivi des dossiers y compris vis-à-vis des fournisseurs ou demandeurs qui n'ont plus qu'un interlocuteur ». On a chacune un service ou un secteur que l'on suit en totalité (sauf en cas d'absence bien sûr).

C'est vrai que faire des factures que des factures, c'est répétitif, j'en en a marre parfois. Dans ce cas, je change d'activité (bon de commande…). Mais il n'y a pas de mobilité possible pour les agents de comptabilité sans examen…

J'estime que mon travail nécessite de l'autonomie, il arrive que j'ai une situation délicate, dans ce cas je demande l'avis de ma collègue et sinon celle du n+1, mais pas toujours.

Au niveau des grandes étapes du travail : il y a **les bons de commandes**, **les factures** et aussi (mais c'est moins fréquent**) les « comptes de tiers** : c'est-à-dire qu'un de nos ingénieurs a traité un dossier avec la mairie de P. car il a posé une conduite de TNT il a fait des ordres de services auprès d'un entreprise qui a fait les travaux et donc la facture va être envoyée auprès du client initial qui est un particulier : en cas de construction dans un immeuble, il faut passer par nous pour la conduite mais c'est à la charge du particulier c'est donc en cascade. Il y a moins de demande de ce type, cela dépend des travaux dans la Ville. On a le monopole des conduites d'eau. Il faut donc en plus suivre le client c'est un travail supplémentaire ».

Il y a **les comptes de provision** c'est un gros travail car il faut faire un état des provisions des factures non parvenues, par contre pour certains, les travaux ne seront faits que dans l'année suivante.. On fait donc en fin d'année un tableau de toutes ces factures , on fait une liste par personne et on leur demande où en est chaque bon de commande non réglé : où en est la facture, c'est un travail fastidieux surtout pour relancer tout le monde et ensuite le récapitulatif est adressé à la comptabilité. L'année d'après, au fur et à mesure, on entre les factures réglées donc on suit en cours d'année le tableau. On vérifie la date d'exécution, la provision… On doit enregistrer tout de même le montant de l'engagement prévu si les travaux ont eu lieu et en fin d'année on essaie de remplir le tableau et on relance tout le monde. C'est notre travail de relancer… Il y a parfois des factures bloquées pour désaccord et il y a un contentieux. Il y a donc des urgences à régler (épurer les factures en retard) mais on organise notre journée de travail. L'impératif c'est que les factures qui doivent être réglées au 15 du mois suivant soient à jour. C'est notre conscience professionnelle. Mais on s'organise comme on veut il y a un jour où l'on va prendre une longue pause déjeuner et un jour pas du tout. Il y a toujours du travail à faire … Il faut en plus être présent pour répondre aux demandes ou encore rentrer tous les codes de facturation. Il arrive même que l'on soit tendu surtout en décembre et que l'on reste tard et j'ai même apporter des provisions à faire à la maison.

Rémunération, primes

Je sais en gros ce que je gagne mais rien de précis [elle lit sa fiche de paie] : indice 429 en brut [selon nos données, 2440€ et en net 2106€]. Avec 35 ans d'ancienneté, je pars dans 5 ans j'estime que mon salaire est faible mais je suis contente de ce que j'ai quand je vois ce que gagnent d'autres ! je suis sur 35 h.

Par rapport à la ville, je ne peux pas comparer avec mes anciennes collègues car elles ont passé des concours pas moi**.** Elles sont secrétaires administratives (mais elles font de la compta avec plus de responsabilité) **Mais si je retournais à la ville je gagnerais moins car à la ville j'étais au dernier échelon et en passant dans le nouveau système GPMC, j'ai eu des possibilités d'avancement possible (je suis à l'échelon 9 e il m'en reste 2). Je suis** donc favorable à la GPMC. **Moi je suis toujours C1, pour passer C2 il fallait passer un examen mais on ne me l'a pas proposé ici il faut être proposé et en plus je n'ai pas envie de retourner su les bancs de l'école et de faire un mémoire…** je n'ai pas envie maintenant c'est trop tard mais avant il aurait fallu me pousser…

Mme A : un autre profil d'assistante de gestion

J'ai 31 ans, un bac +2 d'assistante de direction et 7 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

Il y a trois grandes activités à assurer dans mon service :

1. D'abord **la gestion de la base de données** : il s'agit de mettre à jour toutes les affaires signalées sur les entretiens des galeries ce sont les techniciens qui signalent toutes défections et les rapportent aux assistantes de gestion qui entrent les informations dans la base de données ; puis un signalement est fait aux distributeurs qui sont amenés à réparé le signalement, faire l'entretien, nettoyer.. On prévient les gestionnaires et on entre toutes les informations sur une base de données récentes. On saisit, on transmet et on suit le dossier. Avant on faisait tout sur Excel sous forme de tableaux, maintenant, on y intègre tout y compris les plans et les photos.

Il n'y pas eu de formation sur le nouveau logiciel. Tout s'est fait sur le tas et c'est pas fini ! On a tout fait au fur et à mesure c'est même nous qui l'avons développé.

2 **La gestion des galeries du patrimoine** : il s'agit de répertorier toutes les galeries et de mettre à jour cette base de données : les techniciens descendent en galerie et repèrent tout car avant ce n'était pas le cas. Il faut repérer toutes les galeries c'est dur à trouver, la mesurer et parfois on ne la trouve pas… On codifie toutes les galeries mais il en reste pleins ! soit on remet juste à jour soit il faut tout faire… Ensuite on transmet les informations au dessinateur qui fait les plans et ensuite on pourra les rentrer dans la base de données.

Ce sont nous qui envoyons les 3 techniciens en fonction des besoins avec l'appui du dessinateur c'est vrai que l'on prend cette initiative… selon les données initiales. Si la galerie n'a pas été

repérée, nous créons le code, tout est à faire il y a des égouts en plus et parfois on se trompe ! c'est parfois très difficile on ne trouve pas le bon tampon pour descendre … c'est difficile …

3 **La gestion comptable** est une activité moins importante : quand il y a des travaux dans les galeries ou les réservoirs, on fait appel à des entreprises et on fait la facturation : je fais 2 choses il y a les Ordres de services c'est dans le cadre d'un marché mais ce sont les techniciens qui le font (c'est trop compliqué pour moi) et les bons de commandes avec des fournisseurs classiques je le fais moi (et même parfois pour les réservoirs). Je travaille sur tableau Excel sans base de données mais je fais un suivi des facturations. On fait une partie de la provision en fin d'année mais c'est la comptabilité qui fait le bilan on y participe un peu.

Ce qui nous prend plus de temps c'est la gestion des galeries. En termes de temps, c'est le signalement l'intégration des photos. Curieusement **on est Assistantes de gestion mais on fait pas beaucoup de gestion… Je me considère davantage comme assistante technique que comme assistante de gestion. La partie technique est de plus en plus importante on n'entend que ces termes forcément on est obligé de suivre… On est même descendu dans les galeries c'était notre propre initiative pour comprendre le travail… en plus il fallait les repérer sur un plan donc c'est mieux de voir..**
On a beaucoup d'autonomie et on n'a pas beaucoup de pression on travaille avec les techniciens et dessinateurs ce sont surtout des relations internes et peu externes car on n'entre pas en contact avec les entreprises ce sont les techniciens
Pour nous les techniciens sont des collègues idem pour les dessinateurs on n'a pas de lien hiérarchique… même avec les chargés je ne fais pas de différence… On prend **des initiatives en permanence** on est obligé cela fait partie du métier mais **on ne prend pas de vraies décisions** importantes là on se réfère à notre responsable. Mais pour décider s'il faut ou non envoyer un technicien, c'est à nous de le faire c'est vrai… on prend quand même des décisions… Pour les descentes cela passe par nous, les informations passent par nous et doivent revenir à nous pour alimenter et mettre la base de données à jour **je dois être derrière les techniciens en permanence**… On est au cœur de l'équipe mais cela se passe très bien… J'ai 2 techniciens et 2 agents de réseaux (garde tampons) donc 4 personnes **mais il ne sont pas sous mes ordres, pas du tout je ne pourrais pas, je n'y arriverais pas, même si on donne du travail aux techniciens c'est pas pareil on n'est pas leur chef… Mai c'est vrai que l'on doit être derrière eux et vérifier ce qu'ils font… c'est vrai que l'on fait un contrôle sur leur travail… et pourtant les techniciens sont C1+…**

Notre travail n'est pas difficile ni stressant on fait beaucoup de **relationnel en interne**, on n'est pas interrompu par le téléphone extérieur mais par les techniciens ou dessinateurs si c'est urgent on arrête notre travail pour leur répondre mais on peut s'organiser comme on veut cela arrive de faire plusieurs choses en même temps par exemple je travaille sur la base de données et j'ai un appel du dessinateur pour organiser une descente et là, j'arrête tout c'est prioritaire c'est donc un travail qui nécessite de la disponibilité. Les techniciens ont souvent besoin d'aide pour la base de données et ils nous sollicitent aussi…
Les compétences requises pour tenir le poste : pour moi, il faut être autonome, disponible savoir travailler en équipe, être bien organisée et savoir s'adapter facilement … la discrétion aussi et le sens du contact…
C'est le poste qui demande cela mais c'est aussi lié à nos qualités personnelles, cela dépend de la personnalité des gens il faut l'avoir en soi mais avec l'expérience on peut l'apprendre et évoluer… c'est un mélange des deux… Quand on sort de l'école, on ne sait pas comment on va réagir et comment on va s'adapter il faut s'adapter avec du temps et il faut apprendre à communiquer en interne et externe… C'est seulement les aspects purement techniques qui sont mentionnés (les marchés, la compta…) sans ce qui correspond **au relationnel**… mais c'est difficile à préciser au départ.
L'entreprise a besoin d'une personne pour des tâches bien déterminées bien techniques, et à côté de cela il y a des compétences qui semblent nécessaires mais moins importantes**… comme si elles étaient naturelles**…
Je pense que ce poste pourrait être occupé par un homme, il y a bien des femmes techniciennes ….

Je n'aurais pas penser à cette dimension relationnelle dans notre poste et je n'avais pas remarqué que ce n'est pas dans la fiche de poste.. c'est dans les offres d'emploi que l'on voit ce type de critères et après cela disparaît dans la fiche….

Rémunération : je gagne 1700€ nets à l'échelon 6 ; je n'ai pas de complément S. [d'après nos sources, elle touche 150€ en réalité de ce complément]

Au total, ces postes sont à l'interface de nombreux services ou intervenants dans l'entreprise. Ils nécessitent rigueur, organisation, « amour des chiffres », compétences techniques précises (maîtrise d'une base de données par exemple), disponibilité (« on est interrompu souvent et il y a des priorités »). Une responsable ressource humaine reconnaît par ailleurs qu'un certain stress pèse sur ces assistantes de gestion, tenues par des échéances importantes et une responsabilité sur le suivi de données budgétaires.

Les responsables de secteur : retour à la source…

Par rapport aux assistants de gestion, il n'y a que 2 femmes sur 12 responsables de secteur, et une forte homogénéité des profils :

Formation :
11 cas : **bac professionnel** et/ou expérience confirmée d'agent d'entretien et de prévention possible BT, école d'agriculture, spécialisation eau + **connaissances professionnelles:** prescriptions de sécurité, protections sanitaires et mécanique cycle de l'eau et hydraulique, connaissance en gestion du personnel

1 cas : BAC et expériences dans le poste + connaissances professionnelles: code de l'environnement, outils d'informatiques **C'est une des 2 femmes qui occupe ce poste, elle est technicienne environnement et non responsable secteur**

Pour 10 d'entre eux: les missions principales sont les mêmes ou presque Exploitation et maintenance : gérer des manœuvres, participer aux astreintes ; prévention des ressources : gérer les programmes de surveillance des ouvrages, faire respecter les prescriptions sanitaires… ; entretiens et travaux : organiser les programmes d'entretiens participer aux prévisions… ; gestion du personnel : encadrer une équipe

Pour un « responsable de l'équipe d'interventions »: les missions sont légèrement différentes : assurer la surveillance des champs, organiser l'entretien des champs, définitions des prévisions de travaux, mais gestion du perso idem.

Enfin un cas de « technicien environnement »:
Maîtriser la collecte des déchets, les stockages de produits dangereux, les coûts environnementaux, sélectionner et évaluer les fournisseurs, appliquer les dispositions du système Qualité…

Le chef de secteur (devenu responsable de secteur) fait de l'entretien d'espaces verts ; de la petite maçonnerie ; de l'entretien de conduits, il faisait faire et ne faisait rien ou peu… Selon un chef de centre, « c'était un dieu local et cela existe moins mais un peu. Souvent c'est un homme issu du rang qui avait passé des concours internes cela donne une certaine valeur intellectuelle mais c'était un cantonnier. La production d'eau génère des métiers intéressants et de genres très différents (maçon, soudure, espaces verts…) ».

Toujours selon ce chef de centre, « **mais le métier est moins technique et la dimension management devient importante.** Les nouvelles recrues (des femmes) ont ce profil à la fois bon sens terrain et management, surtout que maintenant il faut aussi négocier avec l'entourage de la collectivité. La dimension technique devient secondaire mais je ne suis pas sûr que tous mes collègues pensent pareil… Pour moi ce qui compte ce n'est pas de tout savoir faire mais c'est de savoir ce que l'on ne sait pas faire et donc je peux sous-traiter… Donc une des qualités des responsables de secteur est de savoir ce qu'il ne sait pas ; du bon sens, le goût du management et du travail… qui sait se remettre en question…

Les qualités personnelles de l'individu sont presque aussi importantes que les compétences techniques et les connaissances initiales C'est vrai que lorsque l'on recrute à l'externe quelqu'un que l'on ne connaît pas on va plus s'appuyer sur les diplômes ou l'expérience mais en interne si on connaît la personne c'est d'abord les qualités personnelles. C'est vrai qu'avant pour être chef de secteur il fallait 'tenir la faux comme l'ouvrier' mais maintenant il n'y a plus de faux, ce sont des tracteurs … la compétence n'est plus la même et cela a été remplacé par du matériel des produits (…).

Je ne sais pas si le poste de responsable de secteur est qualifié mais c'est un poste important car c'est un poste isolé. M. D (voir encadré) , je le vois une fois par semaine ou même tous les 15 jours et on n'a pas l'œil sur lui tous les jours il a des directives et parfois on contrôle ou il y a une réunion mais il est totalement seul en plus on voit son travail : les résultats doivent être là. Ce sont les riverains qui verront, qui sont témoins. L'assistant de gestion qui ne fait pas grand chose cela peut passer mais un responsable de secteur qui ne fait pas travailler son équipe et laisse ces gars boire des coups au café c'est détestable pour l'entreprise donc l'image de l'entreprise repose beaucoup sur le responsable de secteur.
En plus un responsable de secteur a énormément de missions. Je pense qu'ils doivent aussi travailler sur la protection de l'environnement ; les rapports avec l'extérieur, la mairie et les riverains … C'est vrai que l'autonomie est forte mais on les suit… »

Plus que de l'autonomie, certains responsables de secteur parlent même d'isolement : ils leur arrivent de ne voir personne de la journée. Il est vrai également, qu'à la différence des assistantes de gestion, ce poste est « à la source » sur un site parfois immense, en pleine campagne... C'est donc aussi un sentiment de liberté qui est évoqué également, contraste important avec les emplois administratifs, où le sentiment d'avoir un responsable « sur le dos » est souvent évoqué.

Si ce chef de centre d'une des sources, confirme le caractère homogène du poste de responsables de secteur, leur suivi montre que des différences dans les priorités peuvent apparaître, liées à l'histoire et à l'expérience de chacun, mais aussi peut-être aux dires de Mme M, au sexe du responsable de secteur…

M D. Responsable de secteur

J'ai 54 ans, j'ai fait mécanicien agricole puis dans la marine, et je suis rentré vers 1980 à la ville. J'ai commencé ouvrier d'entretien, puis, chef d'équipes, avec le concours 2 ans après, puis le concours de chef de secteur c'était des concours de la ville…
J'anime une équipe de 4 personnes dont une femme qui est agent d'entretien : c'est l'entretien des espaces verts, les surveillances d'aqueducs, la maintenance des appareils qui contrôlent l'eau (les turbidimètres), les hauteurs d'eau et la production de l'eau on est en amont donc on a 2 sources. Donc on a le contrôle de l'eau : vérifier les machines, et puis il y a les manœuvres d'eau suite à des turbidités, on doit mettre des mises en décharge de l'eau dans les rivières (rejeter l'eau des sources dans les rivières et rajouter de l'eau…) je couvre une grand surface jusqu'à S. L'aqueduc fait 2 m de

diamètres, on peut marcher dessus, et d'ici elle met 72 h., pour arriver à la ville avec 30 m de dénivelé (120 à 80 m) sur 154 km… donc ce sont les manœuvres d'exploitation on fait la production en plus des aqueducs.
Avec le passage grade – GPMC, on a redéfini toutes les tâches j'y ai participé. Cela n'ai pas changé sur le contenu sauf l'automatisation : avant il y avait 4 secteurs ici avec huit personnes par secteur et maintenant trois secteurs et cinq personnes, c'est l'automatisation, l'équipement en véhicules et il y a des gros matériels et une vraie modernisation.
Le responsable secteur délègue de plus en en plus car je n'ai pas le temps : je dois m'occuper d'environnement au niveau des sources , des décharges, et c'est moi qui contrôle tout cela. Il arrive que je sois obligé de participer aux autres travaux par exemple en remplacement l'été où il y a deux congés et on nous demande de faire 50 % de l'activité mais ce n'est pas possible il faut faire la surveillance, mais aussi le fauchage… mais tout ce qui est surveillance je suis obligé de participer. En espaces verts, j'ai une connaissance s'il faut abattre un gros arbre, parfois les agents ont peur donc je le fais c'est mon expérience. Il y a tout de même l'utilisation de tronçonneuses ce sont des outils dangereux mais il y a eu de bonnes formations, on a l'équipement de sécurité et il n'y a jamais eu de problème. C'est moi et surtout mon adjoint qui veillons à la sécurité, surtout lui car il est tout le temps avec l'équipe

On fait un planning de travail sur la semaine et ensuite il y a des imprévus…

On parle une fois par semaine des tâches mais je décide pas vraiment, sauf s'il y a une priorité. Il y a des spécialisations dans l'équipe par exemple les tournées de surveillance c'est 2 fois par semaine en moto pour voir si les portes ne sont pas ouvertes. Il y a 33 km jusqu'à Sens C'est régulier et obligatoire. Entre temps on s'occupe de l'entretien des espaces verts et des ouvrages (maçonnerie) et de la peinture et l'entretien du domaine. Il faut s'occuper des périmètres de protection et faire de la gestion différenciée (avant on demandait de tondre) plus maintenant on laisse pousser sauf les tours de grillage qu'il faut nettoyer ; là il y a de gros engins, il y a des chauffeurs de tracteurs et de poids lourds (deux dans l'équipe qui ont le permis) et deux autres (dont la femme qui fait plutôt de la maintenance et espaces verts).
Pour ce qui est des collègues responsables secteurs, le fait qu'il y ait des femmes (deux) cela a un peu coincé… mais cela va mieux…
La priorité dans mon métier c'est l'environnement, la protection de l'eau, j'aime beaucoup cela.. Pour moi, le management ce n'est pas une priorité je le fais depuis très longtemps cela roule.. je ne m'en rends pas compte l'ambiance est très bonne ici..
C'est souvent mon adjoint qui s'occupe de l'organisation du travail car il est plus près des agents je contrôle du fait de mon chef de centre mais de loin.. Par contre je contrôle plus quand il y a des manœuvres d'eau car la qualité de l'eau c'est mon truc : j'étais marin. Je cherche de l'eau avec le pendule, je recherche des puits c'est une passion… On m'appelle le sourcier à la Société de l'eau.

Je sais que les AG font du travail administratif je crois que leur métier a changé elles font de la compta… Je sais qu'on leur demande de plus en plus elles doivent préparer des appels d'offres c'est compliqué mais je me demande si c'est pas plus dur qu'avant, le stress, la pression la charge de travail est excessive et donc je me demande si on ne leur demande pas plus que nous… ce serait logique qu'on les paie plus

J'ai une grande autonomie mais il y a des gens qui ne supportent pas cet isolement il faut pouvoir se débrouiller seul… parfois je ne les vois pas de la journée et ils savent ce qu'ils ont à faire et ils peuvent être à 30km d'ici !
Le côté administratif est lourd pour moi (éléments variables des salaires…)
Moi avec mon chef de centre on ne se voit pas beaucoup donc c'est logique que l'on se mette autour d'une table pour faire le point mais pour l'entretien d'activité de mon équipe, nous on se voit toute l'année les cases elles sont remplies d'avance. Mais j'ai aucune marge de manœuvre pour les salaires… j'ai seulement la PFA et moi je préfère donner à tout le monde la même chose donc pas de différence sauf s'il y a une faute je ne veux pas m'en servir.. Par exemple, pour la jeune qui vient de rentrer elle est très basse et comme elle fait le même travail, on a décidé de lui donner un peu de notre

PFA et tout le monde était d'accord. Il n'y a pas de pouvoir je ne me sens pas vraiment chef il n'y aurait que le pouvoir de bloquer un échelon et cela ne se fait pas et je me fâcherais sec si je l'apprenais !
Salaire net : 2146,60€ peu de complément S. échelon 8, j'ai un logement mais je n'ai pas eu le choix si je refusait ce logement je perdais le poste. Mon logement dans la commune (je suis maire de la commune) et un F4 est loué 430€ - 450 par contre nous par rapport à la ville on a beaucoup de dépenses d'essence il faut aller à S. forcément pour les enfants (60 km) …
Les logements correspondent à une semaine d'astreinte et donc je vais passer une semaine sur trois, alors que là c'était une semaine sur deux depuis 20 ans ! il faut intervenir dans la demi heure, surtout l'hiver avec la pluviométrie c'est fréquent et en plus on ne peut pas partir loin.. il faut tout calculer et planifier avec les collègues.
Pour la semaine d'astreinte, on récupère le dimanche en congé ou en prime (104€) en plus. En fait il y a une correspondance entre les indices la ville et de la Société de l'eau pas de différence, il y a un petit plus en ***termes*** de carrières je vais arriver à deux indices de plus, (11 en fin de carrière).

Mme M. responsable de secteur

J'ai 47 ans, et je suis depuis 7 ans à la *Société de l'eau* et 6 ans en tant que responsable de secteur.
J'ai un parcours particulier : je dois avoir juste le niveau bac (et encore j'ai arrêté à la 3è puis cours du soir mais j'ai pas le bac).. je ne l'ai même pas passé. Je devais travailler tout de suite, d'abord dans le tourisme et puis manipulatrice en radio (sur le tas) et même en bloc opératoire et puis et j'ai eu un petit problème de rayon et j'ai du arrêter et j'ai immédiatement retravaillé comme secrétaire à la Lyonnaise des eaux… et **comme je dois toujours bouger et être dehors… j'ai été la première fontainière.** C'est chef de chantier, responsable de travaux ; j'avais un réseau sous ma responsabilité.
En 2000, j'ai changé de poste pour me rapprocher de ma maison et il n'y avait que des dinosaures qui m'ont mal accepté donc j'ai claqué la porte et je suis rentrée à la *Société de l'eau* et j'ai été tout de suite retenue, je n'ai pas eu de temps de chômage. En 2001, je fais donc partie de la montée de l'égalité et j'ai été tout de suite responsable de secteur. C'est mon expérience de fontainier et aussi à Paris j'avais des entreprises que je gérais et des hommes (pas 4 comme ici mais 30 !)

On démarre toujours par le café ça c'est très important tous les matins, on se réunit avec mes agents ils sont AEP : (agents d'entretien et de prévention) **moi je les considère comme mes collègues, j'ai appris à travailler avec des hommes** …il faut respecter des choses et faire attention et respecter chaque caractère et sa personnalité ; il faut savoir parler à chaque personne normalement on est 5. Pendant ce temps de café on discute de ce qui s'est passé la veille, de la journée à venir du temps (météo) ; par rapport à la santé et à l'âge de chacun. On met ça au point tous les matins… à 8h-15 on décide s'il fait beau d'attaquer les peintures… **Je ne fais pas comme les autres responsables secteurs ; je veux que mes agents soient responsables ce ne sont pas des bêtes de travail.** Au départ quand je suis arrivée c'était difficile car les agents ne prenaient aucune initiative ; ils avaient l'habitude qu'on leur donne des consignes bien précises.. Pour moi c'est un travail d'équipe avant tout.
En ce moment, je fais l'état des lieux sur tout le site : il s'agit de repérer tous les travaux à réaliser (peinture, fissures…) on a énormément d'ouvrages, on traverse 20 communes (aqueducs) ; entretien des aqueducs... On fait l'état des lieux ensemble : à pied pendant 2 semaines on note tout et on fera le planning après. Après ils auront la liste sur l'année entière… mais ils n'ont pas l'habitude : avant c'était moi qui devait leur dire 'aujourd'hui tu fais ça' et moi je veux qu'ils disent ce matin je fais ça et je dirais oui en fonction du temps. Mon objectif est que les ouvrages les aqueducs soient en état, les surveiller et sécuriser.
Pour moi, **l'essentiel de mon poste c'est le management** mais c'est aussi assurer la sécurisation des ouvrages cela va ensemble, c'est la sûreté. Puis le maintien en état des ouvrages.
Les agents d'entretien sont B1 et j'ai un adjoint B2. Ces agents savent faire de la soudure de la plomberie, tous les petits travaux de maçonnerie ou de couper un arbre.. ;; en cas de gros œuvres, je fais appel à une entreprise extérieure. Les agents sont polyvalents.
J'estime avoir beaucoup de souplesse dans mon travail ; cela dépend de mon responsable : lui il a compris et me laisse carte blanche. On a une réunion de centre tous les 3 mois et on fait le point sur ce que l'on fait sur chaque secteur ;c'est là-dessus que l'on est jugé.

Je crois que je gère 40km d'aqueducs environ… et cela représente beaucoup de petits ouvrages, arcades…
Je m'appuie beaucoup sur mon adjoint surtout que je viens d'arriver… Il est là depuis plus de 10 ans donc il connaît et moi j'ai l'œil du chef de chantier.
Je vois ou j'appelle mon n+1 à la demande quand j'en ai besoin ; je dois apporter des papiers, et c'est l'occasion, en gros 2 fois par semaine, mais comme on est isolé, j'appelle souvent dès qu'il y a un truc.. je reste pas isolée

Pour moi, le management et la technique c'est 50/50 dans mon poste.
Je ne me sers pas de ma fiche métier car elle a évolué par ex la sûreté, il n'y en avait pas ; on a plus de responsabilité sur des petits chantiers je trouve cela bien et cela fait évoluer toute l'équipe.
En cas de problème, je fais un appel d'offre si c'est moins de 4000 € je me débrouille, j'appelle les entreprises que je connais ; au dessus de 4000€ c'est un marché avec appel d'offres je monte le dossier et je le présente à ma direction. Cela n'est pas inscrit dans ma fiche.
Il y a donc une part de prise de décision.
Je ne sais pas pourquoi on est classé C1+
Je n'ai pas d'assistante et je me débrouille avec intranet…
Salaire : on a une partie fixe : l'indice 429 pour moi et un complément S. que l'on ne peut pas expliquer… quand j'ai demandé une augmentation, on m'a dit que l'on ne pouvait pas toucher aux indices mais ils pourraient augmenter mon complément S. et c'est non… je ne sais pas combien je touche de compléments S. je sais que je touche en net **1940€** et ma PFA : je suis à 70 % (donc 1500€) et [**150€ de complément S.]**… Je suis au 9e échelon, je crois que la première année j'ai eu un échelon anticipé pour être comme les autres et depuis non. Je ne comprends pas quand on passe l'entretien d'activité, on me dit que c'est super, que je prends des initiatives parce que je viens du privé, et quand je demande une augmentation, il y a rien… les salaires sont en plus très individualisés et je me sens bloquée, je suis investie donc je bosse. Je rêve de passer en C2 et comme cela les autres auront aussi un appel d'air ils passeront en C1 et en B2…

Si j'étais dans le privé je gagnerais beaucoup plus ! mais c'est vrai que c'était plus pénible … je ne me plains pas de toucher 1900€ mais j'aimerais des coups de pouce..
On a ici des bonnes conditions de travail, il faut le reconnaître : j'ai 50 % de mon temps dehors et 50 dedans ; je suis libre de m'organiser en fonction du temps (de faire mes papiers s'il pleut et de visiter les sites quand il fait beau…) ; sauf urgence, je ne gère que 4 gars, je suis dans un site exceptionnel [l'environnement est très beau] ; je suis un peu isolée donc j'ai personne sur le dos ; je gère mon travail donc je ne retournerais jamais égoutier.
On a aussi des horaires très agréables : à la ville, je rentrais à 7 ou 8h le soir, là je suis avec ma fille tous les jours ; à 16h30… même en bureau ils quittent à 18h… Mais je veux demander plus car sinon je n'obtiendrais jamais rien

J'ai des astreintes à assurer normalement et je devais avoir une maison ou un appartement en compensation or je vis avec ma mère handicapée et cette maison ne convenait pas (elle était sur 3 niveaux) donc ils ont décidé de ne pas donner de primes en compensation parce que j'ai refusé la maison… Quand je suis d'astreinte c'est du vendredi au vendredi pendant une semaine nuit et jour il faut intervenir sur n'importe quel problème, je suis à la maison et je reçois des appels à la maison. soit on se fait payer environ 104,8€ ou on peut avoir une journée de congé en plus par semaine d'astreinte, donc moi j'ai choisi le congé pour ma famille et les voyages et donc je n'ai aucune compensation ; mes collègues ont tous la maison… donc je me sens un peu frustrée pour tout ce que je fais… avant certains ont négocié de ne pas prendre une maison et d'avoir une prime en échange mais maintenant c'est fini…

Dans ma tête **je connais une assistante de gestion et je pensais qu'elle gagnait plus que moi, elle a plus de responsabilité de bureau elle doit appliquer des points de droit et elle a beaucoup de formation**, donc je pensais qu'elle était pas C1 ! Même si ici on privilégie plutôt la technique …

Pour nous responsables de secteur, c'est le management, si il y a des problèmes dans le contact cela ne peut pas marcher. J'ai un gars dans l'équipe qui n'a pas 30 ans, deux agents de 53 et un autre de mon âge mais ils ont tous du respect pour moi. **L'écoute est essentielle ils viennent me voir facilement Il faut aussi les respecter et les influencer pour qu'ils pensent que c'est eux qui prennent la bonne décision et que ce n'est pas moi mais je pense que c'est lié au fait que je suis une femme : mes autres collègues ne font pas ça ils décident pour leur agents…**
Je pense que c'est bien que des femmes occupent ce poste c'est important, cela change !

Ces deux exemples montrent ainsi que l'on peut donner une forte priorité à la technique, à l'environnement (en se souciant très peu du management) d'un côté et de l'autre, avec peut-être une moindre ancienneté, donner la priorité au management. Si Mme M. y voit une part de féminité, on peut plutôt penser que son besoin de légitimité dans ce poste à prédominance masculine explique davantage cette volonté d'écoute, de respect et ce moindre investissement technique (« mon adjoint connaît mieux le terrain »).

Au-delà de ces différences, le poste de responsable de secteur paraît bien défini : grande autonomie – voire isolement – ; faible niveau de formation initiale ; management d'une petite équipe et interventions directes sur le terrain plus ou moins importantes. Nous sommes au cœur du métier de l'eau : à sa source… Si l'interface entre les différents partenaires de la ville est désormais requise pour ce poste, elle apparaît encore secondaire pour les responsables de secteur rencontrés.

Comparaison des contenus d'emploi, de leur reconnaissance et des rémunérations des deux emplois

Le contenu…
La méthode IGS a permis de passer d'un système marqué par la collectivité locale (la ville) qui fonctionne en filières et grades à un système unique, décloisonné en référence aux métiers et non plus aux filières et grades.

D'où le rapprochement dans la même classe C1 de ces deux métiers appartenant à des filières totalement différentes. Mais ce regroupement théorique est en pratique plus flou.

Les profils de postes, les diplômes requis ne sont pas toujours exigés dans la tenue des postes, comme en témoignent les fiches de définition des fonctions individuelles.

Il ressort de notre analyse que le groupe des assistants de gestion est loin d'être homogène : c'est le fruit de l'histoire de la *Société de l'eau* où des secrétaires assistantes ont bénéficié de promotions sans changer forcément de fonctions et de métiers. De même, grâce à la GPMC, toutes les assistantes de gestion reconnaissent bénéficier d'un meilleur déroulement de carrière qu'auparavant. En revanche, le groupe des responsables de secteur est plus homogène et correspond effectivement à un seul métier.

Par ailleurs, si l'on compare les « vraies » assistantes de gestion avec les responsables de secteur, on a d'importantes différences dans les profils requis : rarement le Bac (pour les responsables de secteur) et le plus souvent le Bac +2 (pour les assistantes de gestion) mais paradoxalement, davantage de compétences et de responsabilités seraient requises du côté des responsables de secteur, tout au moins dans la « fiche métier » : le niveau de décision est retenu dans 5 cas sur 7 missions (jamais pour les assistantes de gestion) ; la rubrique « *savoir faire faire et comportement social* », c'est-à-dire l'animation d'une équipe, le contrôle…

n'existe que pour les responsables de secteur. En même temps, le Bac +2 en comptabilité suppose la maîtrise et le contrôle de données chiffrées et peuvent revêtir des enjeux importants.

L'hétérogénéité des assistantes de gestion masque deux profils distincts : d'un côté, des secrétaires, de l'autre, de véritables assistantes de gestion. Cette hétérogénéité génère des différences au sein même de cet « emploi » et sous-évalue la fonction d'assistante de gestion au sens propre du terme. De l'autre côté, la reconnaissance de l'encadrement de petites équipes valorise l'emploi des responsables de secteur, au-delà des autres dimensions du poste plus simples (surveillance, petite réparation…).

On note également le poids de l'histoire et de la culture des métiers
Selon un chef de centre, « à la ville, **quand on encadre des personnes c'est très valorisé ; il ne faut jamais l'oublier.** Un assistant de gestion encadre personne, un chef de secteur même s'il est sans diplôme encadre du monde et c'est plus important. **Même si on n'a pas de pouvoir même si l'on prend aucune décision, le fait d'encadrer compte beaucoup**… ».

Selon la CGT, »pour les responsables de secteur il y a eu des grèves, et lors du passage du public au privé, ils ont réussi à passer en C1 alors qu'ils étaient plutôt prévus B2 sinon ils auraient gagné moins qu'à la ville et il fallait maintenir leur salaire. Ceci dit ils encadraient parfois 10-15 personnes donc ce n'était pas normal qu'ils soient niveau C (grade fonction publique) c'était de la petite maîtrise (sans concours). C'était des emplois ouvriers sans diplôme et on a réussi à les faire évoluer et ils devaient même passer en C2, d'où le C1+. Les Assistantes de gestion ont une certaine autonomie, mais elles sont contrôlées par des C2 comptables et responsables de gestion »…

La politique salariale
Nous avons l'âge, l'indice et la rémunérateur brute de janvier 2007 pour les assistants gestion et responsables secteurs (voir tableau) : on note que les indices et la rémunération ne coïncident pas (du fait certainement du nombre important de détachés parmi les responsable secteur qui ont dans leur rémunération la prise en compte de leur situation antérieure).On note que l'**indice moyen pour responsable secteur est de 404 ; la rémunération moyenne de 2743€**
L'indice moyen pour Assistant gestion est de 385 ; la rémunération moyenne de 1738€.

A ancienneté équivalente, les responsables de secteurs ont une rémunération de base proche de celle des assistantes de gestion, **mais en revanche, la différence joue sur les avantages en nature (logement)**. **Ainsi si l'on compare le salaire de Mme D** (assistante de gestion) **et celui de M. D.** (responsable de secteur) **qui ont des anciennetés proches, on note que la différence est de 450€ environ (logement attribué à M. D).** Ceci s'explique par la nature des emplois occupés et non par une discrimination directe, mais il n'empêche que globalement ce sont les emplois à prédominance masculine (en l'occurrence responsable secteur) qui bénéficient de cet avantage....

I**l semble que la méthode se traduise par une forte individualisation des rémunérations et même des missions accomplies au sein d'une classe voire d'un « métier »…** En effet, les entretiens réalisés auprès des organisations syndicales montrent que le système d'évaluation et de rémunération n'offrent pas toujours une vraie transparence :

- certains salariés sont promus sans examen, voire parfois sans entretien d'activité (dans des cas limités)

- Le passage d'échelon en fonction de l'ancienneté n'est pas toujours respecté (échelon anticipé ou retardé)
- L'attribution de la prime de fin d'année et du complément S. ne fait pas l'objet d'une parfaite transparence quant à ses montants et surtout ces critères d'attribution.
- Certains postes ont des avantages dont on a parlé (logement et primes en contrepartie de période d'astreinte)

Selon la CGT, « dans notre campagne électorale [période d'élections professionnelles] on demande une réforme des méthodes de sélections maison et de prendre plus en compte les résultats des entretiens car l'évolution est parfois **à la tête du client cela ne va pas… et c'est vrai que parfois, être à la CGT cela a joué… par exemple on aide à certaines formations on intervient avec des supports et c'est vrai que nos candidats réussissent mieux…**
Il y a parfois des échelons anticipés cela arrive mais pas beaucoup… et inversement des échelons bloqués cela existe… c'est vrai.. Mais la progression est quasi automatique mais c'est vrai que selon les RH locaux c'est pas systématique. Il y a des responsables d'unité qui refusent de faire l'entretien d'activité celui qui encadre 7 – 8 personnes qui font le même travail, les objectifs sont identiques alors ils ont tendance à noter tout le monde pareil.. »

Pour la CFDT, « il ne suffit pas d'être C1 pour que les rémunérations soient identiques l'échelon va jouer, le complément S. joue aussi en plus de la prime de fin d'année. C'est vrai que **les assistantes de gestion ont eu des avantages par rapport à la ville… mais moindres que les responsables secteur.** Je pense que du fait de l'historique de la ville les responsables de secteur gardent une meilleure valorisation même si ils ont moins de diplômes ; leur poste est reconnu comme indispensable… Ils sont très isolés d'où le + »

Nous devons évoquer à nouveau la méthodologie conduisant à l'évaluation des emplois détaillée *supra*. Si l'évaluation du contenu du travail (à travers des critères habituels incluant notamment les aspects relationnels) ne semble pas générer d'effets discriminatoires sur les titulaires en termes de genre, il n'en va pas de même pour les deux autres types d'évaluation. Ainsi, pour celui qui a trait à la capacité personnelle dans le cadre des examens : qui choisit les salariés qui peuvent s'y inscrire ? Selon quels types d'encouragements et quelles modalités ? Avec quelle rigueur ou mode de contrôle ? Avec quels taux d'inscription dans les différents métiers ? Quels taux de réussite pour les hommes et pour les femmes ?... Autant de questions qui sont susceptibles de faire naître des doutes sur l'objectivité de cet outil de gestion, en particulier en termes d'égalité hommes / femmes. S'agissant enfin de l'évaluation de la manière de travailler à travers l'appréciation individuelle et, finalement, la promotion éventuelle, on peut affirmer qu'elle a bien sûr sa légitimité mais que celle-ci, de manière générale, tient davantage à l'acceptabilité sociale qu'elle génère que sur le dispositif technique sur lequel elle est fondée, quel qu'il soit donc.

En matière de politique de rémunération, il est essentiel de distinguer les différents aspects qui conduisent à la détermination du salaire. Si l'évaluation du contenu du travail est mêlée (*polluée* pourrait-on dire) avec d'autres éléments plus subjectifs (examens, appréciation individuelle…), elle devient elle-même sujette à caution et potentiellement porteuse de discrimination comme peut l'être aisément (et même involontairement) le jugement porté sur la qualité du travail humain, particulièrement subjectif, même s'il repose sur des indicateurs et un outillage formel *a priori* dénués de toute différenciation de genre. De plus, l'individualisation des « fiches métiers » et le flou des niveaux retenus dans ces fiches

(« élémentaire, suffisant, satisfaisant[53] ») perturbent l'analyse en termes de valeur comparable et d'équité salariale.

Pour l'heure notre hypothèse d'une surévaluation des postes à prédominance masculine de l'ancienne filière de production à laquelle se rattachait les responsables secteur se renforce encore, en comparaison avec les postes d'anciennes secrétaires devenues «vraies » assistantes de gestion, pour lesquelles les filières étaient considérées comme « support », moins valorisées.

Cependant, notre analyse des niveaux de rémunération ne confirme pas cette surévaluation réelle (tout au moins dans les chiffres fournis par la direction ci-joints). L'analyse des exemples de salaire à ancienneté, coefficients, échelons (etc.) équivalents présentée dans la grille suivante confirme cela… La tendance à l'individualisation des salaires semble être au cœur de ces différences (accès aux échelons déconnecté parfois de l'ancienneté ; attribution des complément « S. », de la prime de fin d'année…). Ceci nous interroge sur l'opérationnalité de la méthode d'évaluation utilisée, en termes de comparaison des emplois et d'équité salariale, même si l'entretien d'évaluation garantit normalement une « objectivation »de cette individualisation des salaires.

Comparaison des emplois

	Assistante de gestion (prédominance féminine)	**Responsable secteur (prédominance masculine)**
Qualifications requises (diplôme, expérience, contenu de l'emploi : autonomie, polyvalence……)	Bac, Bac +2, BTS ; tâches et profils pas toujours définis : comptabilité, gestion budgétaire, suivi de facturation, parfois secrétariat. Etre à l'interface de différents services, très organisée…	Faible formation initiale, quelques Bac mais ancienneté dans le secteur. Exploitation, maintenance des sites, programmation de l'entretien, petite réparation… ; grande autonomie
Responsabilité (hiérarchique , sur des personnes, des informations…)	Pas de responsabilité hiérarchique ; responsabilité vis-à-vis de l'application des marchés publics, des délais de paiement…	Encadrement d'une équipe (4 personnes en général) ; niveau « prise de décision », « savoir faire faire » apparaît dans la fiche de poste
Efforts (physique, mental…)	Effort mental selon les périodes	Parfois effort physique pour les opérations d'entretien (mais délégations fréquentes)
Conditions et environnement de travail (horaires, disponibilité…)	Poste parfois exigeant du point de vue de la disponibilité induisant un stress pour certains postes.	Isolement important ; pas de contrôle horaire mais astreintes sur le site.
Déroulement de carrière	Possibilité de préparer un examen pour évoluer	Possibilité de préparer un examen pour évoluer
Salaire et avantage (primes…)	Rémunération entre 1662 et 2687 € bruts (selon les échelons) Par exemple, Mme B. (35 ans d'ancienneté) gagne 2100€ nets	Rémunération entre 1929 et 2506€ bruts (selon les échelons) Logement de fonction M. D (25 ans d'ancienneté) gagne 2146€ et a un logement de fonction en plus

[53] Il n'y pas de précisions sur les exigences attendues réellement dans ces niveaux, ceci est laissé à l'appréciation des responsables

TROIS ETUDE DE CAS SUR *LA REGION*[54]
janvier à juin 2008

I - PRESENTATION GENERALE DE *La Région* ET DE L'EGALITE

Les régions en France n'ont que 20 ans. Le système d'organisation a été « copié » sur celui de l'Etat. Ce sont en général des transferts de personnels de l'Etat (préfecture, équipements et Education nationale…). *La Région* retenue comprenait, en 2006, 553 agents rattachés directement à l'administration (dont 91 contractuels), auxquels s'ajoutent désormais, depuis les effets de la Loi sur la décentralisation du 13 Août 2004, 4000 personnels TOS (techniciens, ouvriers et de service) des lycées.

Les activités principales de *la Région* (en dehors de la gestion des agents des établissements scolaires) sont regroupés en 4 pôles : DG1 : économie - emploi – enseignement supérieur (**59 personnes**) ; DG2 : Culture – environnement - jeunesse et sports – tourisme (**47 personnes**) ; DG3 : solidarités et formation tout au long de la vie (**162 personnes)** ; DG4 : politiques territoriales – aménagements – transports (**36 personnes**). A cela s'ajoute évidement le pôle « logistique » qui occupe le plus d'effectif (**190 personnes**) : ressources humaines, finances, communication…

Les agents sont répartis en trois catégories comme toute fonction publique (catégories A, B et C) et en trois filières (technique, administrative (majoritaire), et culturelle (très faible)). Au sein de chaque filière, l'on retrouve des cadres d'emplois (par exemple pour la filière administrative, les adjoints administratifs, les rédacteurs et les attachés… ; pour les techniques : adjoints techniques, agents de maîtrise, techniciens et ingénieurs…).

Quant aux TOS, ils appartiennent tous à la catégorie C. Jusqu'en 2007, il y avait 6 grades, refondus à compter du 17 mai 2007 en 4 grades (voir plus loin la section qui leur est consacrée) :

Données sur les effectifs de la *Région* (hors TOS)
Les femmes sont globalement majoritaires à *la Région* (environ 69 %), mais sont sur-représentées dans les catégories C et dans la filière administrative. Certes, leur présence en catégorie A n'a fait qu'augmenter ces dernières années (environ 50 % désormais), sans pour autant que des hommes entrent en catégorie C (notamment filière administrative plus de 98 % de femmes).

[54] Le nom réel de l'entreprise a été masqué

Répartition des effectifs (administration) par catégorie et sexe en 2006

Catégories	Statut	Hommes	Femmes	Ensemble	% femmes
A	**Titulaires**	61	57	118	48,3
	Stagiaires	15	14	29	48,3
	Non titulaires	36	41	77	53,2
	Mis à disposition	1	2	3	66,7
	Total	**113**	**114**	**227**	**50,2**
B	**Titulaires**	16	55	71	77,5
	Stagiaires	3	13	16	81,2
	Non titulaires	6	6	12	50
	Mis à disposition	1	4	5	80
	Total	**26**	**78**	**104**	**75**
C	**Titulaires**	32	158	190	83,1
	Stagiaires	1	21	22	95,5
	Non titulaires	0	3	3	100
	Mis à disposition	1	6	7	85,7
	Total	**34**	**188**	**222**	**84,7**
TOTAL GENERAL		**173**	**380**	**553**	**68,7**

Source : Bilan social *Région* 2006

Une étude complémentaire sur la place des femmes dans *la Région* permet d'affiner ces résultats, mais ne porte que sur l'année 2005 : d'après ces données, on confirme ici que les femmes sont plus nombreuses dans la filière administrative que technique ; parmi les cadres d'emploi, elles sont surtout concentrées parmi les adjoints et agents administratifs (écrasante majorité de femmes) ; la distinction entre titulaires et non titulaires est également intéressante : les femmes sont plus souvent titulaires, mais leur part diminue parmi les catégorie A.

Répartition des effectifs (administration) par catégorie, filière et cadres d'emploi et sexe en 2005

Statut	Catégorie	Filière	Cadre d'emploi	Hommes	Femmes	Ensemble	% F
Titulaires	**Catégorie A**	**Administrative**	Administrateurs territoriaux	3	3	6	50
			Attachés territoriaux	41	42	83	51
		Technique	Ingénieurs territoriaux	18	9	27	33
		Culturelle	Attachés territoriaux de conservatoire de patrimoine		1	1	100
			Bibliothécaires territoriaux		2	2	100
		Emplois fonctionnels	DG et DGA des services départ. ou régions	4		4	0
	Total catégorie A			66	57	123	**46**
	Catégorie B	**Administrative**	Rédacteurs territoriaux	6	51	57	89
		Technique	Contrôleurs territoriaux de travaux	2		2	0
			Techniciens supérieurs territoriaux	5	2	7	29
	Total catégorie B			13	53	66	**80**
	Catégorie C	**Administrative**	Adjoints administratifs territoriaux	5	85	90	94
			Agents administratifs territoriaux	7	74	81	91
		Technique	Agents de maîtrise territoriaux	3		3	0
			Agents techniques territoriaux	11		11	0
			Agents territoriaux des services techniques	4	4	8	50
	Total catégorie C			30	163	193	**84**
Total titulaires				**109**	**273**	**382**	**71**
Non titulaires	**Cabinet**	**Hors filière**	Collaborateurs de cabinet	5	5	10	50
	Catégorie A	**Administrative**	Administrateurs territoriaux	4	2	6	33
			Attachés territoriaux	15	37	52	71
			Collaborateurs de groupe d'élus (A)	5	1	6	17
		Technique	Ingénieurs territoriaux	11	3	14	21
		Emplois fonctionnels	DG et DGA des services départ. ou régions	1		1	0
	Total catégorie A			36	43	79	**54**
	Catégorie B	**Administrative**	Collaborateurs de groupe d'élus (B)	2	2	4	50
			Rédacteurs territoriaux	1	3	4	75
		Technique	Techniciens supérieurs territoriaux	6	6	12	50
	Total catégorie B			9	11	20	**55**
	Catégorie C	**Administrative**	Adjoints administratifs territoriaux		4	4	100
			Agents administratifs territoriaux		3	3	100
			Collaborateurs de groupe d'élus (C)	3	5	8	63
	Total catégorie C			3	12	15	**80**
Total non titulaires				**53**	**71**	**124**	**57**
			TOTAL	**162**	**344**	**506**	**68**

Source : document interne *Région*, 2006

Données sur les TOS

Les femmes sont parmi les agents les moins qualifiés (agents d'entretien, sans diplôme exigé et parfois sans concours), n'ayant pas le niveau professionnel de la majorité des hommes classés « adjoints techniques » (ex OP) ayant une formation, un diplôme et/ou le concours dans un domaine précis (électricité, soudure, maçon, espaces verts, cuisine..).

Adjoint techniques des établissements d'enseignement (titulaires et stagiaires) 31/12/2007

Cadres d'emploi	**Hommes**	**Femmes**	**Ensemble**	**% de femmes**
Adjoint technique principal 1ère cl	29	8	37	21,6
Adjoint technique principal 2ème cl	127	20	147	13,6
Adjoint technique 1èr cl	337	71	408	17,4
Adjoint technique 2ème cl	361	802	1 163	69
Ensemble	854	901	1 755	51,3

Source : ***Région***

Répartition par « métiers ou service »

« métiers »	**Hommes**	**Femmes**	**Ensemble**	**% de femmes**
Cuisine	206 (dont 65 % AT1 ;25 %ATP2)	28 (dont 80 % AT1 ;10 %ATP2)	234	12
Maintenance – Bâtiment	225 (dont 72 % AT1 ;22 %ATP2)	0	225	0
Accueil – conciergerie	55 (dont 83 % AT2)	59 (dont 88 % AT2	114	52
Magasin	68 (dont 52 %AT2 ;40 %ATP2)	27 (dont 90 %ATP)	95	30
Lingerie	0	42 (dont 93 % AT1)	42	100
Entretien	300 (dont 100 % AT2)	745 (dont 100 % AT2)	1 045	72
Ensemble	854	901	1 755	51,3

Source : *Région*

Bref historique de la démarche égalité :

Selon la responsable élue du dossier égalité : « On fait une sensibilisation tous les 8 mars, plus une charte et des cessions de formations à l'égalité : 3 cessions dont une sur la violence et sensibilisation à l'égalité des droits… 50 à 60 agents y ont participé sur les 500 au départ (sans les TOS) Une charte va être négociée avec les syndicats et présentée en commission paritaire. On a avancé sur les situations de travail ; on bloque sur un point les salaires : on nous rappelle que les grilles de fonction publique ne peuvent pas présenter des inégalités ! Pourtant les 10 plus gros salaires ce sont des hommes. La dernière version de la charte précise que le statut garantit l'égalité de salaire donc il n'y a pas de reconnaissance des inégalités… et pas de comparaison entre filière… (ce point a été supprimé), alors que l'on s'est appuyé sur les travaux fait sur l'égalité par A. Le Pors »

La charte a été effectivement adoptée : elle comporte un volet centré sur l'égalité professionnelle femme – homme à *la Région*.

Cette charte rappelle que les femmes représente 50 % de l'effectif de la catégorie A mais 83,5 % de la catégorie C (en 2005) et surtout que certains métiers comme les gestionnaires-secrétaires sont féminisés à 98 %. Parmi les agents des établissements scolaires les femmes

représentent 80 % des cadres d'emploi non qualifiés. 79 % des femmes sont en dessous du salaire moyen pour 44 % des hommes.

Différentes actions sont proposées :

- en matière de recrutement, il s'agit de favoriser le sexe sous-représenté à compétence égale et rendre les jurys mixtes. « A candidature égale, et toutes choses égales par ailleurs, les jurys favoriseront le recrutement et la mobilité de l'agent/e appartenant au sexe le moins représenté dans un métier sexué » (c'est-à-dire ayant moins de 30 % d'un des sexes). Des actions de formation et de sensibilisation seront menées auprès des lycées et dans l'ensemble de *la Région* pour favoriser la mixité des métiers.
- En matière de mobilité et promotion, un accompagnement durant un an sera mis en place pour les personnes entrant dans un métier où il / elle est sous-représenté(e). **Des formations permettront aux agents non qualifiés des établissements scolaires de changer de grades.**
- En matière d'accès des femmes aux responsabilités et à l'égalité salariale, la *Région* poursuit son effort pour inciter les agent/es à passer des concours et examens professionnels. En matière de salaire, il est seulement dit « le statut de la fonction publique garantit l'égalité de rémunération à situation statutaire équivalente. Cette égalité de rémunération sera également garantie dans les faits pour les agents non-titulaires ».
- En matière d'articulation des temps, les réunions devront finir avant 19h (sauf les sessions des Assemblées) ; *la Région* contribuera à changer les comportement et les modes de travail (« mythe de l'urgence », disponibilité permanente, réunions tardives…) qui contribuent à imposer un « quota invisible ». *La Région* favorisera la prise des congés et RTT sur les congés scolaires, ces périodes seront prises en comptes dans les plannings.
- En matière de conditions de travail, la charte insiste sur la lutte contre le harcèlement au travail,
- Des services aux agent/es seront développés en matière de gardes d'enfants (majoration de prestations, places de crèches réservées, projet de crèche interentreprises…) ; aide aux déplacements (participation aux abonnements de transports en communs), étude sur la possibilité de créer une conciergerie…

Si l'ensemble des points indiqués sont importants, on peut être quelque peu déçu du constat fait en matière d'égalité salariale : comme l'expliquait l'élue précédemment citée, tout laisse à penser que le statut garantit une égalité salariale de fait… Notre étude a été accueillie favorablement par les responsables élus de *la Région* en vue d'approfondir cette question : n'y a-t-il pas en matière d'emploi de valeur comparable des différences salariales, au-delà de ce que définit le statut ? De même, l'attribution de certaines primes, les déroulements de carrières sont-ils identiques selon les filières largement sexuées ? C'est en particulier à ces questions que nous nous sommes intéressés.

Notre étude s'est focalisée sur divers cadres d'emploi (et grades) dont les intitulés sont eux-mêmes en changement.
Une première partie de notre étude s'est consacrée à la comparaison au sein de la catégorie C, des gestionnaires (adjoints administratifs) et des adjoints techniques du personnel administratif de *la Région.*
Nous avons retenu ensuite parmi les TOS des lycées (catégorie C, technique) les « agents d'entretien » (ex AEO) et les « ex OP ».

Enfin, une dernière partie a été consacrée à une comparaison au sein des catégorie A entre attachés et ingénieurs territoriaux.

- PREMIERE PARTIE : COMPARAISON ENTRE ADJOINTS ADMINISTRATIFS ET TECHNIQUES

A. Présentation des outils d'évaluation des deux cadres d'emplois

Les outils utilisés pour définir les cadres d'emploi sont ceux de la fonction publique territoriale (décret de décembre 2006). Ils établissent 4 grades :

Les adjoints administratifs territoriaux

4 grades :
adjoint administratif de 2ème classe (grade de recrutement)
adjoint administratif de 1ère classe (grade de recrutement et d'avancement)
adjoint administratif principal de 2ème classe (grade accessible uniquement par avancement)
adjoint administratif principal de 1ère classe (grade accessible uniquement par avancement)

Les missions : Les membres du cadre d'emplois sont chargés de tâches administratives d'exécution, qui supposent la connaissance et comportent l'application de règles administratives et comptables ; ils peuvent :
effectuer des travaux de bureautique et utiliser des matériels de télécommunication
effectuer des enquêtes administratives et établir des rapports nécessaires à l'instruction de dossiers
placer les usagers d'emplacements publics, calculer et percevoir le montant des redevances exigibles de ces usagers
Lorsqu'ils relèvent d'un grade d'avancement, ils assurent plus particulièrement l'accueil et les travaux de guichet, la correspondance administrative et les travaux de comptabilité ; ils peuvent :
participer à la mise en oeuvre de l'action de la collectivité dans les domaines économique, social, culturel et sportif
constituer, mettre à jour et exploiter la documentation, effectuer des travaux d'ordre
percevoir et centraliser les redevances dues par les usagers
assurer la bonne utilisation des matériels de télécommunication
coordonner l'activité d'adjoints administratifs du premier grade

Les modes d'accès : **le recrutement se fait sans concours pour le grade d'adjoint 2ème classe ou sur concours (après inscription sur une liste d'aptitude) dans le grade d'adjoint 1ère classe.**

Concours
Conditions générales d'accès
Peuvent être recrutés dans le cadre d'emplois, après inscription sur une liste d'aptitude, les candidats reçus au concours externe, au concours interne ou au troisième concours.
Les postes mis au concours sont répartis de la façon suivante :
- le concours externe est ouvert pour au moins 40 % des postes
- le concours interne est ouvert pour au plus 40 % des postes
- le troisième concours est ouvert pour au plus 40 % des postes
Lorsque le nombre de candidats ayant subi avec succès les épreuves de l'un des trois concours est inférieur au nombre de places offertes, le jury peut augmenter, dans la limite de 15 %, le nombre de places offertes au titre des concours externe et interne.
Conditions exigées

Concours externe sur épreuves
Les candidats doivent posséder un titre ou diplôme classé au moins au niveau V ou une qualification reconnue comme équivalente
Concours interne
Peuvent s'y présenter les fonctionnaires et agents non titulaires de la Fonction publique d'Etat, de la Fonction Publique Territoriale ou de la Fonction Publique Hospitalière, ainsi que les agents en fonction dans une organisation internationale, s'ils justifient, au 1er janvier de l'année du concours, d'une année au moins de services publics effectifs, compte non tenu les périodes de stage ou de formation dans une école ou un établissement ouvrant accès à un grade de la fonction publique.
Troisième concours
Les candidats doivent justifier d'au moins 4 ans d'exercice :
- soit d'activités professionnelles comportant des fonctions administratives d'exécution, de comptabilité, d'accueil du public, de documentation, ou la mise en ouvre d'actions d'animation économique, sociale ou culturelle
- soit de mandats en qualité de membre d'une assemblée délibérante d'une collectivité territoriale
- soit d'activités accomplies en qualité de responsable d'une association
Organisation et épreuves
Les épreuves des 3 concours sont soumises à l'appréciation d'un jury unique.

L'évolution de carrière : les adjoints administratifs peuvent bénéficier d'avancement d'échelon en fonction de l'ancienneté et de leur valeur professionnelle ; les adjoints administratifs de 2ème classe peuvent bénéficier d'avancement de grade après examen professionnel. Les adjoints administratifs de 1ère classe et principaux 2ème classe peuvent bénéficier d'un avancement au grade immédiatement supérieur au choix. Pour être promouvables, il doivent remplir les conditions d'échelon et de durée de services effectifs dans leur grade.

La rémunération (Traitement brut mensuel) en 2007
adjoint administratif de 2ème classe : 1274,13€ (1er échelon) à 1609,67€ (11ème échelon).
adjoint administratif de 1ére classe : 1283,2€ (1er échelon) à 1668,61€ (11ème échelon).
adjoint administratif principal de 2ème classe : 1292,27€ 51 (1er échelon) à 1777,44€ (11ème échelon)
adjoint administratif principal de 1ère classe : 1469,11€ (1er échelon) à 1886,26€ (7ème échelon).

Les adjoints techniques territoriaux

4 Grades :
adjoint technique de 2ème classe, grade de recrutement
adjoint technique de 1ère classe, grade de recrutement et d'avancement
adjoint technique principal de 2ème classe, grade d'avancement
adjoint technique principal de 1ère classe, grade d'avancement

Missions
Le cadre d'emplois des adjoints techniques territoriaux accueille, par voie d'intégration, les fonctionnaires relevant jusqu'alors de l'un des 5 cadres d'emplois techniques suivants, qui sont supprimés : agents des services techniques, aides médico-techniques, agents techniques, agents de salubrité et gardiens d'immeuble.

Missions communes aux membres du cadre d'emplois
Les adjoints techniques sont chargés de tâches techniques d'exécution, dans les domaines du bâtiment, des travaux publics, de la voirie et des réseaux divers, des espaces naturels et des espaces verts, de la mécanique et de l'électromécanique, de la restauration, de l'environnement et de l'hygiène, de la logistique et de la sécurité, de la communication et du spectacle, de l'artisanat d'art.

Les modes d'accès : le recrutement dans le cadre d'emplois des adjoints techniques se fait :

- sans concours, dans le grade d'adjoint technique de 2ème classe
- sur concours, après inscription sur une liste d'aptitude, dans le grade d'adjoint technique de 1ère classe

Les postes mis au concours sont répartis de la façon suivante :
- le concours externe est ouvert pour au moins 40 % des postes
- le concours interne est ouvert pour au plus 40 % des postes
- le troisième concours est ouvert pour au plus 40 % des postes

Lorsque le nombre de candidats ayant subi avec succès les épreuves de l'un des trois concours est inférieur au nombre de places offertes, le jury peut augmenter, dans la limite de 15 %, le nombre de places offertes au titre des concours externe et interne.

Les 3 concours sont ouverts dans l'une ou plusieurs des spécialités suivantes : bâtiment, travaux publics, voirie et réseaux divers ; espaces naturels, espaces verts ; mécanique, électromécanique ; restauration ; environnement, hygiène ; communication, spectacle ; logistique et sécurité ; artisanat d'art ; conduite de véhicules.

Lorsque le concours est ouvert dans plus d'une spécialité, le candidat choisit, au moment de son inscription, la spécialité dans laquelle il doit concourir ; chaque spécialité comporte plusieurs options.

Conditions exigées :

Concours externe sur titre avec épreuves : Les candidats doivent posséder un titre ou diplôme à finalité professionnelle classé au moins au niveau V, ou une qualification reconnue comme équivalente dans la spécialité au titre de laquelle l'intéressé concourt.

Concours interne : peuvent s'y présenter les fonctionnaires et agents non titulaires de la Fonction Publique d'Etat, de la Fonction publique territoriale ou de la Fonction Publique Hospitalière, ainsi que les agents en fonction dans une organisation internationale, s'ils justifient, au 1er janvier de l'année du concours, d'une année au moins de services publics effectifs, compte non tenu les périodes de stage ou de formation dans une école ou un établissement ouvrant accès à un grade de la fonction publique.

Troisième concours : les candidats doivent justifier d'au moins 4 ans d'exercice : soit d'activités professionnelles correspondant à des activités techniques d'exécution, soit de mandats en qualité de membre d'une assemblée délibérante d'une collectivité territoriale, soit d'activités accomplies en qualité de responsable d'une association.

Evolution de carrière

Par avancement d'échelon

Les adjoints techniques peuvent bénéficier d'avancements d'échelon, en fonction de leur ancienneté et de leur valeur professionnelle.

Par avancement de grade

Avancement au grade d'adjoint technique de 1ère classe :

Les adjoints techniques de 2ème classe ayant atteint le 4ème échelon et comptant au moins 3 ans de services effectifs dans ce grade peuvent avancer au grade d'adjoint technique de 1ère classe, après sélection par examen professionnel, par voie d'inscription à un tableau annuel d'avancement établi après avis de la CAP. Dans le cadre de l'examen, les candidats sont tenus de remettre un document retraçant leur parcours professionnel.

Mesure dérogatoire provisoire : pendant 3 ans à compter du 1er janvier 2007, peuvent être promus au grade d'adjoint technique de 1ère classe, après sélection par voie d'examen professionnel, les adjoints techniques de 2ème classe ayant atteint le 3ème échelon et comptant 2 ans de services effectifs dans leur grade

Avancement au grade d'adjoint technique principal de 2ème classe

Les adjoints techniques de 1ère classe ayant atteint au moins le 5ème échelon et comptant au moins 6 ans de services effectifs dans leur cadre d'emplois peuvent être promus au grade d'adjoint technique principal de 2ème classe par voie d'inscription à un tableau annuel d'avancement établi, au choix, après avis de la CAP.

Mesure dérogatoire provisoire : pendant 3 ans à compter du 1er janvier 2007, peuvent être promus, au choix, au grade d'adjoint technique principal de 2ème classe,
par voie d'inscription à un tableau annuel d'avancement établi après avis de la CAP, les adjoints techniques de 1ère classe ayant atteint au moins le 4ème échelon de leur grade).

Avancement au grade d'adjoint technique principal de 1ère classe
Les adjoints techniques principaux de 2ème classe justifiant d'au moins 2 ans d'ancienneté dans le 6ème échelon et comptant au moins 5 ans de services effectifs dans ce grade peuvent avancer au grade d'adjoint technique principal de 1ère classe par voie d'inscription à un tableau annuel d'avancement établi, au choix, après avis de la CAP.
Mesure dérogatoire provisoire : jusqu'au 31 décembre 2008, peuvent être promus, au choix, au grade d'adjoint technique principal de 1ère classe, par voie d'inscription à un tableau annuel d'avancement établi après avis de la CAP, les adjoints techniques principaux de 2ème classe justifiant d'au moins 5 ans de services effectifs dans leur grade et de 2 ans d'ancienneté dans le 7ème échelon.
* Taux de promotion
Le nombre maximum de fonctionnaires pouvant bénéficier d'un avancement de grade est déterminé par l'application d'un taux de promotion à l'effectif des fonctionnaires qui remplissent les conditions requises. Ce taux est fixé par l'assemblée délibérante, après avis du comité technique paritaire.
Promotion interne
Les adjoints techniques peuvent accéder :
- par promotion interne au choix ou après examen professionnel, au **cadre d'emplois des agents de maîtrise**
- par promotion interne après examen professionnel, au cadre d'emplois **des techniciens supérieurs**
- par promotion interne au choix, au cadre d'emplois des contrôleurs de travaux. Ils peuvent également accéder, pour 5 ans à compter du 1er décembre 2006,par promotion interne après examen professionnel, **au cadre d'emplois des rédacteurs**.
Rémunération
- Echelle de rémunération **(identique aux adjoints administratifs sauf pour le 1er échelon des adjoints techniques principaux 1ère classe).**
Adjoints techniques de 2ème classe
Le traitement mensuel brut d'un adjoint technique de 2ème classe est de 1274,13€ au 1er échelon et de 1609,67€ au 11ème échelon.
Adjoints techniques de 1ère classe
Le traitement mensuel brut d'un adjoint technique de 1ère classe est de 1283,20€ au 1er échelon et de 1668,61€ au 11ème échelon.
Adjoints techniques principaux de 2ème classe
Le traitement brut mensuel d'un adjoint technique principal de 2ème classe est de 1292,27€ au 1er échelon et de 1777,44€ au 11ème échelon.
Adjoints techniques principaux de 1ère classe
Le traitement brut mensuel d'un adjoint technique principal de 1ère classe est de 1555,26€ au 1er échelon et de 1886,26€ au 7ème échelon.

B. Eléments d'analyse du contenu des deux emplois

Comparaison des contenus d'emploi, de leur reconnaissance et des rémunérations des deux emplois

Entre les filières technique et administrative, il y a des tensions… et des ressentis plus que de vraies différences notamment salariales, surtout chez les catégories C. Mais ceci est aussi lié à l'histoire de ces filières. Dans une collectivité territoriale, on va distinguer parmi la catégorie C, le personnel administratif, chargé de la comptabilité et de la gestion et du personnel technique : à la restauration (service de repas sur *la Région*), la reprographie, la maintenance, la logistique interne (patrimoine), les chauffeurs, le garage…

- Du côté administratif, les emplois sont nombreux et diversifiés : il s'agit de secrétariat, de gestion, de comptabilité. Les frontières entre ces contenus d'emploi sont floues. Ces **assistantes - gestionnaires** interrogé(e)s, perçoivent leurs emplois comme des métiers de

« support », parfois même comme « un coût » pour l'entreprise. Un décalage entre la définition de poste – ou surtout le grade - et la fonction réellement occupée est important. Une non reconnaissance est soulignée, ces salarié(e)s se sentent « *mal aimé(e)s, mal vu(e)s,* ***invisibles*** ». « On est mal aimé dans la maison car on nous donne une mission de contrôle, on réclame des pièces, on n'est pas bien reçu ».

Certains agents administratifs sont donc plus dans le profil du secrétariat classique (courrier, téléphone…), aux services des équipes (de rédacteurs et de cadres), même si l'évolution technologique et les compétences des interlocuteurs ont évolué. Ces postes sont considérés comme moins autonomes et parfois déconsidérés de la part de « gestionnaires » (pourtant au même grade). Par exemple, dans un service une sorte de conflit latent apparaît entre ces sous-groupes : les gestionnaires parlant de « leur » secrétaire, leur donnant du travail de frappe… alors qu'elles ont le même profil de recrutement, en général les mêmes diplômes (bac et parfois BTS). **Elles sont considérées comme aux services des autres**, ce qui apparaît comme négatif, dévalorisant, alors que bien souvent il s'agit d'un travail d'interface : « dans mon service, les secrétaires sont plutôt des assistantes, elles valident des documents, font des recherches sur internet, assurent l'organisation des réunions, des assemblées de commissions… ».
Les compétences exigées pour les postes de « **gestionnaires** » sont nombreuses et plus **techniques** (connaissances des marchés publics, facturation, comptabilité…). Ces tâches sont peu routinières, autonomes, il s'agit de s'assurer que les dossiers sont complets, de vérifier toutes les pièces, bien connaître un ou deux logiciels de gestion, « aimer les chiffres »…

Selon un responsable : « les agents administratifs sont sous qualifiés : ils sont polyvalents et **souvent occupent des emploi supérieurs au grade de recrutement initial** ».

Bon nombre de gestionnaires estiment faire le travail de rédacteur (catégorie B) : plusieurs exemples confirment cela :

Mme A, adjointe administrative, mission économie sociale et solidaire

« Je m'occupe d'un dispositif d'aide à la pérennisation des emplois jeunes (en voie d'extinction). Je reçois des dossiers de demande d'aide de pérennisation de la part d'associations qui ont un emploi jeune ; j'étudie le dossier, ce que fait le jeune, le bilan et le compte de l'association et je m'assure si la demande d'aide est compatible avec les dispositifs s'ils sont vraiment éligibles. Je complète la fiche d'instruction (points positifs et négatifs) et puis avec ma responsable et une autre collègue, on décide comment présenter le dossier ensuite c'est à la commission qui tranche. Je fais aussi un suivi du tableau de bord et du tableau financier … Je fais un travail d'analyse, ce n'est pas un travail d'exécution c'est plutôt un travail de catégorie B, mais j'ai raté le concours de rédacteur ».

Mme B. gestionnaire à la gestion administrative des lycées

« Il n'y a qu'ici à *la Région* que l'on dit gestionnaire : cela ne veut rien dire cela peut englober un rédacteur catégorie B, ou C … en fait on est polyvalent… Moi je préfère que l'on m'appelle par mon grade plutôt que gestionnaire… Sur le fichier intranet, je trouve incroyable que l'on mette gestionnaire pour tout le monde alors que pour la filière technique c'est bien précisé le contenu de la mission. C'est plus flou, pour nous c'est fourre-tout, je n'arrive pas à me situer. On dit gestionnaire, on est rattaché au fonctionnement des lycées, on vérifie l'application des marchés publics, on contrôle les pièces les appels d'offre et puis on notifie le marché et on assure tout le suivi administratif et financiers des marchés et des opérations. Notre activité est à la fois juridique et technique au niveau des pièces à contrôler et comptable car on gère les crédits des opérations. On doit être à jour sur les marchés publics. On travaille surtout sur papier et avec un logiciel interne et on peut contacter très vite les personnes.

On est en contact avec les services financiers, la compta, les entreprises, les architectes, on est souvent dérangé au téléphone… et le problème c'est que si la compta appelle, il faut tout lâcher ! pour eux c'est urgent car ils ont des dates de mandatement à respecter et il faut répondre tout de suite, il y a des jours où on ne fait que cela ! et **ce boulot ne se voit pas** et j'ai du mal à expliquer que l'on prenne du retard… J'ai vu un profil de poste passé et c'était **exactement ce que l'on fait mais il était classé en B** ! moi je suis sûre que notre travail correspond à un poste en catégorie B : il y a par exemple des formations sur les marchés publics qui s'adressaient à des B alors que l'on a fait exactement cela. Cette idée est partagée parmi nous. La rédactrice qui travaille avec nous a juste une petite mission en plus : elle fait l'engagement des bons de commande. Les autres rédactrices s'occupent des commissions permanentes, délibérations et présentation. Je pense que l'on pourrait le faire aussi ! il y a des postes tout de même beaucoup plus faciles et mieux reconnus ! Au départ on ne connaissait rien au marché public et on a appris sur le tas, on a eu quelques formations sur la réforme des codes de marché mais c'est récent. »

Ce point de vue semble partagé par ces gestionnaires, mais moins par leur responsable : **«** Je suis sûre que les gestionnaires estiment faire un travail de rédacteur. Les gestionnaires pourraient passer rédacteur mais avec une énorme ancienneté, en fin de carrière. C'est vrai que les rédactrices ne se distinguent pas énormément, elles ont des missions spécifiques mais elles n'ont pas de lien hiérarchique … **Dès que l'on demande aux gestionnaires quelque chose en plus, elles sortent leur fiche de poste et disent que ce n'est pas dans la fiche… et quand je leur dis mais ce serait mieux de comprendre… elles répondent toutes « on a toujours fait comme ça** ». J'ai droit à ce discours trois ou quatre fois par jour ! L'ancienneté est pesante. Elles sont restées sans encadrement elles ont réussi à s'arranger comme ça mais les délais sont mauvais ! elles n'avaient pas de référence juridique : par exemple 45 jours de délais, c'est un décret ».

« Un examen des catégories C de la filière administrative a été mis en place pour faciliter leur avancement. Si une candidate a 5 de moyenne (sur 2 épreuves de rédaction), elle peut passer l'oral sur son parcours professionnel c'est donc très facile et beaucoup plus facile que le concours mais **avec l'examen, vous ne pouvez pas être nommé** ! c'est un leurre. Il aurait mieux fallu revaloriser l'échelle pour que les adjoints administratifs gagnent plus, et que la différence avec les rédacteurs soit maintenue, là elles croient qu'elles vont toutes passer rédactrices ! Or même avec l'examen elles n'ont pas toutes le niveau de rédacteur. Certaines sont des bonnes adjointes mais doivent avoir un accompagnement pour le passage, mais l'examen ne suffit pas. Par exemple à la ville de R., ils ont créé des postes entre les 2 pour ceux qui ont eux l'examen mais ne sont pas au niveau de rédacteur : mais cela peut les stigmatiser… Les gestionnaires font toutes le même travail, mais certaines n'avanceront pas, d'autres pourraient avancer mais cela ne bouge pas car elles sont toutes soudées. **Elles n'ont pas eu de formation à la gestion ; quand je leur demande sur quel support juridique vous travaillez. Elles ne savent pas !** Certaines sont encore avec le code de marchés 2004 sur

leur bureau ! on pourrait avoir des erreurs ! donc je dois leur donner ce cadre juridique. Certaines sortent du lot. (…) C'est vrai que les gestionnaires font plus que les secrétaires et que dans la filière technique, il n'y a que des ingénieurs et techniciens ici … **la filière technique a une capacité de promotion plus rapide par exemple elles voient des techniciens passer ingénieurs, elles, elles auront 60 ans pour que cela arrive !** dans la filière administrative, il faut passer des examens, des concours, il y a des ratios très importants et la filière technique c'est plus facile par exemple pour passer ingénieur à ingénieur principal il suffit d'être au 4eme échelon alors que pour les attachés 4eme échelon, il faut passer un examen pour passer principal ».

Cet exemple de gestionnaire est révélateur du glissement entre grade et fonction, mais aussi d'arrangements informels dans l'organisation du travail de ce service. Sans trancher pour savoir comment situer ces gestionnaires, on ne peut que constater ce flou, cette différenciation selon la façon dont les agents occupent leur poste. De même une ambiguïté apparaît dans le rôle joué par l'examen dans le passage en catégorie B… alors qu'à la différence de la filière technique, il n'existe pas d'échelon d'agent de maîtrise…

On peut citer également le cas d'une autre gestionnaire, isolée dans une activité « d'assistante budgétaire » et qui a créé purement et simplement sa fonction du fait de son parcours antérieur (diplômée du supérieur) :

Mme T adjoint administrative au budget

« J'ai une mission particulière par rapport à mes autres collègues adjointes administratives. Mon rôle est de seconder les attachés au budget et de les aider dans l'application des prévisions ; je m'occupe de la partie technique de leur travail. Par exemple, s'ils veulent un suivi de consommation de crédit, ils me demandent et moi je fais le tableau de bord correspondant. Je fais des requêtes et les tableaux de bord et toute la procédure nécessaire pour avoir ces données. Je travaille avec toute l'équipe et des rédacteurs et cadres. Je ne connais pas d'autre poste comme le mien à *la Région* c'est un poste d'assistante des attachés. Toute la partie technique, base de donnée, requête c'est moi. Je fais des propositions pour améliorer la circulation de l'information auprès de mes supérieurs et ils tranchent. Par ailleurs on a des tableaux de bord avec des requêtes avec le service informatique. La requête est montée grossièrement et c'est à moi de présenter les données pour que ce soit plus clair et compréhensif et que les tableaux de bord soit près au 1er du mois, je vérifie que ce sont les bonnes données, qu'il n'y ait pas d'erreurs, et je contrôle tout et là j'édite auprès de mon chef de service… et c'est envoyé aux directeurs : c'est lié à l'optimisation budgétaire. Il y a un projet de performance. La Lolf s'applique à l'Etat mais les régions s'en inspirent il y a des responsables de programme référents qui sont nommés et grâce aux fiches prospectives sur excel on peut raisonner au niveau programme et pas comme avant seulement au niveau des actions. On a des fiches programmes qui incluent les actions et donc cela améliore le système de prospective budgétaire. Donc c'est moi qui ai mis ce système en place car je fais un peu de programmation et je m'y connais bien en excel. Au niveau budget, j'ai eu des formations pour avoir des notions et comprendre le vocabulaire. Car les termes sont complexes mais on m'explique tout et je ne fais pas que de l'exécution. J'ai fait cette formation budgétaire avec des attachés. J'ai eu une formation bureautique sur access et pour les bases de données. Ce n'est donc pas un poste d'adjoint. C'est vrai que le poste ne correspond pas à un niveau C mais c'est aussi de mon fait : je pense que c'est la personne qui crée aussi son poste. Mes conditions de travail sont excellentes même si je n'ai pas la reconnaissance salariale. Je pense que mon poste sera requalifié (si je passe et réussis le concours de rédacteur). Je préférerais restée et donc que ce soit mon poste qui évolue... »

En conclusion, ces différents profils de gestionnaires présentés ont en commun ce décalage important entre grade et fonction, même si parmi ces gestionnaires de fortes différences apparaissent. Il y a une grande intériorisation des conditions de travail et de salaire : « *je suis*

très contente de mon salaire car mon travail est varié et intéressant ». La palette importante des compétences et des fonctions génère une certaine satisfaction au travail alors que souvent ces femmes sont sous-valorisées par rapport à leur véritable fonction et au grade reconnu, elles sont sur-diplômées, polyvalentes et occupent des postes supérieurs au grade initial de leur recrutement. De ce fait, il y a peu de revendications et de « collectif de travail » pour elles, au contraire, il y a parfois des tensions entre certains services, postes alors qu'elles sont toutes au même grade (ex : gestionnaires/comptables/secrétaires). Même si certaines ont passé l'examen de rédacteur, ou sont « promouvables », les postes vacants restent limités et l'organisation ne semble pas vouloir reconsidérer les postes en question en les reclassant, lorsque c'est légitime, en B.

- A l'inverse pour **les adjoints techniques,** la définition du poste est respectée à la lettre, elle est mieux définie. Ces agents techniques sont peu nombreux (une vingtaine contre près de 200 adjointes administratives), uniquement des hommes dont les fonctions étaient centrales à une autre époque : ils sont électriciens, travaillent à la maintenance, aux espaces verts… chauffeur. Ils ont selon un responsable « des titres ronflants et des avantages. Car avant, il y avait 15 sites et avec des huissiers… il fallait avant des huissiers partout et il fallait les reclasser pour la sécurité … »

Ce personnel a gardé sa spécificité, en se référant à leur métier d'origine. Selon un autre responsable : « Il y a des gens qui ont **des vrais métiers** dans la filière technique. Je parle de métiers en termes de culture, **une culture de métier** comme la reprographie : par exemple, je suis producteur offset, c'est mon métier, je ne sais faire que ça mais je le fais très bien, j'ai une expertise, une connaissance ».

Ces agents s'auto-valorisent eux-mêmes avec aussi des évolutions techniques fortes (changement à la reprographie, au garage). La notion de métier et de reconnaissance de leur métier est très importante pour la plupart d'entre eux. **Chez les techniques, le grade et la fonction sont en phase, nettement plus que chez les administratifs** car il y a une référence métier chez les premiers

Il y a une sorte de fierté dans la façon de parler de son travail que l'on ne retrouve pas souvent du côté des gestionnaires (sauf les cas atypiques) :

M. D. adjoint technique à la reprographie

« L'ambiance à la reprographie est dure et on fonce en plus, on en rajoute, il y a un effet d'entraînement pour en faire toujours plus. Il n'y a pas de journée type ici et c'est cela qui est intéressant ; au départ je ne savais pas ce que c'était d'être reprographe surtout la dimension logiciel. Et puis j'aime le fait que le travail soit très varié on est en bout de chaîne. En amont il y a le travail de réflexion, de conception du document et il y a une grosse partie du travail de validation des documents en petit nombre 10-20 exemplaires et on intervient aussi sur cette partie. Il y a un travail quotidien de demandes de chaque service et puis aussi, ce qui m'intéresse le plus, c'est le cœur de mon métier, les documents de communications internes et externes, les invitations... On fait des affiches petit format, limités à l'A3 pour préserver les marchés on envisage de pouvoir le faire pour des salons ponctuels mais c'est en réflexion. **Ce qui est bien c'est la polyvalence on tourne sur plusieurs postes,** on suit le document du fichier à sa repro, même si le soir j'en ai plein les bottes. Mes conditions de travail pourraient être moins pénibles car on travaille trop. C'est vrai que les secrétaires ont parfois un stress très dur selon les services, nous en technique on est en fonctionnement collégial il faut négocier avec notre chef mais on se débrouille entre nous **on est libre**… peut-être que pour elles c'est plus dur. Par exemple, on est choqué quand on vient à la repro et que certaines ne disent pas bonjour et cela ne marche pas.. Parfois on va rendre service en aidant une personne si elle a une urgence, c'est vrai que **l'on peut avoir un pouvoir informel en freinant ou accélérant les choses, c'est vrai… Il y a aussi**

un sentiment de responsabilité… Mais en fait on a peu de marge car on jongle en continu. On a un nouveau copieur couleur on les avaient installé tous en réseau sur un logiciel pour que lorsque l'un tombe en panne cela bascule automatiquement sur un autre et ce n'est pas possible car et **il y a tout le temps des urgences** et on doit interrompre la procédure.
On pourrait sûrement améliorer les choses dans l'organisation, le temps de repro n'est pas toujours programmé et il y aussi la pression politique qui fait que d'un coup il y a un texte urgent pour une cession. C'est vrai que j'essaie de prendre du plaisir dans mon travail, c'est vrai que l'on est en sous effectif ».

Des agents techniques reconnaissent qu'ils détiennent parfois certaines clés de fonctionnement interne qu'ils souhaitent conserver, pour se sentir peut-être indispensables, au risque de bloquer pour un temps le fonctionnement interne de *la Région*…

M.P. adjoint technique photocopieur

«On approvisionne en papiers les photocopies, on gère les fournitures de bureau et on s'occupe des photocopieurs. On alimente tous les sites il y a en 4-5 sites ! Pour les copieurs, on se forme sur le tas : **cela demande des interventions simples et qui pourraient être faites par tout le monde. Mais on évite que se soient les utilisateurs car plus il y a des gens différents qui interviennent et plus on a des problèmes**. On préfère qu'ils appellent l'accueil et nous, on intervient. Par exemple, on trouve des situations de bourrage et les gens commencent à tout démonter et s'en vont ! On met en général peu de temps pour intervenir en général c'est dans l'heure. **Je trouve mon poste intéressant car il est très polyvalent** par exemple, hier matin mon responsable m'appelle car il y avait une manifestation, et il fallait que 2 personnes y aillent et il fallait soutenir l'hôtesse d'accueil, donc on assure aussi de la surveillance et de la sécurité c'est assez symbolique mais je trouve cela bien. La polyvalence est nécessaire, le sens du dialogue aussi car on est en relation avec tous les services de *la Région* et même la Présidence de Région, avoir le sens du contact, et **c'est valorisant car parfois on va chercher un élu à la gare** ou un directeur de services.. S'il manque un chauffeur, on y va… On ne refuse pas les tâches, on est un peu la voiture balai. C'est une légitimité on peut compter sur nous ! **C'est vrai que si cela ne se passait pas bien, on peut parfois faire attendre les personnes et freiner des demandes car une personne ne nous reçoit pas bien, et là on va faire attendre**… mais c'est rare… en général cela se passe bien. Parfois, on est perçu comme les petites mains pas toujours car certains voient bien qu'ils ont besoin de nous mais d'autres ne le perçoivent pas … c'est lié à la hiérarchie parfois mais pas trop…
Nous on n'a pas le sentiment d'être mieux loti que les agents administratifs mais je comprends que cela soit ressenti ainsi car on est peu de techniques par rapport aux administratives et donc comme on est peu on avait pas de problèmes de déroulement de carrière mais cela peut être l'inverse dans des communes. C'est vrai qu'ici on a plus de facilité de promotion car on est peu ».

Paradoxalement, ces agents perçoivent une dimension de polyvalence dans leur métier alors que leur fonction est très délimitée par rapport aux gestionnaires. Le fait de se référer à un métier précis et prescrit supposerait une absence de polyvalence, comme l'explique ce responsable : « il y a une latitude individuelle de pouvoir faire évoluer son poste dans la filière administrative même C. Alors que pour les techniques, c'est difficile de les rendre polyvalents. Il faut faire bouger les mentalités par exemple, convaincre les chauffeurs que lorsqu'ils ne roulent pas ils peuvent faire autre chose comme des travaux accessibles d'exécution et par exemple il y a un chauffeur qui gère le parc de téléphones mobiles, mais c'est pas toujours évident pour eux ils s'accrochent à leur métier ; ils sont dans une logique de technicité ; et en plus ils sont plus loin ils sont sur les terrains et pas accompagnés… Mais c'est vrai qu'ils sont rigides par exemple j'avais demandé à des agents techniques de sortir une fois les poubelles et cela s'est mal passé ! »

Comparaison des carrières et des rémunérations :
Les agents techniques ont un avancement de carrière plus favorable, certains ont progressé automatiquement dans quelques services car l'avancement est à durée minimale et automatique sans quota de promotion… Du côté administratif, les quotas d'avancement viennent juste d'être supprimés mais ont laissé des traces et constituent des retards de carrière ;

D'après les exemples observés, les écarts de rémunérations sont relativement faibles pour les premiers échelons : ils sont de l'ordre de 10€ mensuels (si l'on neutralise les effets des suppléments familiaux et autres avantages sociaux mais ils atteignent 100€ mensuels pour les plus anciens (au grade principal). C'est surtout le déroulement de carrière qui joue (passage possible en agents maîtrise pour les adjoints techniques. Pour un responsable : « D'un côté j'ai un agent administratif femme et de l'autre un agent technique homme qui seraient rentrés ensemble, il y a disons 10-15 ans ; ils ont 35-40 ans, l'un aura une carrière plus avantageuse, un régime indemnitaire légèrement supérieur (autour de 150€) et surtout**, l'agent technique pourra passer Agent de maîtrise alors que du côté administratif, elle restera agent toute sa vie, mais pas plus, alors que les compétences peuvent être équivalentes voire même supérieures en termes d'initiatives du côté administrati**f… La seule solution sera alors de passer des concours et d'espérer qu'un poste se libère pour elle… ».

Si les écarts de rémunérations entre ces filières sont donc très faibles, deux distinctions apparaissent : en premier lieu, le déroulement de carrière de la filière technique s'étend jusqu'aux agents de maîtrise principaux ; par ailleurs les régimes indemnitaires, fixés par les collectivités territoriales, ne sont pas homogènes : identiques au plus bas niveau hiérarchique, plus de 200€ annuels séparent les 1ères classes.

Les régimes indemnitaires annuels en catégorie C

Filière technique	Montant	Filière administrative	Montant	Ecart
Agent de maîtrise principal	**3557,99**			
Agent de maîtrise	**3412,24**			
Adjoint technique principal 1er cl	**3396,46**	Adjointe administrative principale 1ère cl	**3295,18**	**+100,91**
Adjoint technique principal 2ème cl	**3228,27**	Adjointe administrative principale 2ème classe	**3082,55**	**+145,72**
Adjoint technique 1ère cl	**3189,40**	Adjointe administrative 1ère cl	**2969,82**	+219,58
Adjoint technique 2ème cl	**2925,26**	Adjointe administrative 2ème cl	**2925,26**	**0**

Comparaison des emplois

	Assistante – gestionnaire (prédominance féminine)	**Adjoint technique (prédominance masculine)**
Qualifications requises (diplôme, expérience, contenu de l'emploi : autonomie, polyvalence……)	du BEP comptable au bac+3, BTS ; contenu du travail flou par rapport à la définition de poste ; adaptation personnelle, du poste (sur-qualification fréquente) ; autonomie et polyvalence variable selon les postes.	CAP dans des métiers techniques, travail prescrit, précis, suivi à la lettre de la fiche de poste ; forte autonomie ; une polyvalence ressentie mais concrètement peu réelle
Responsabilité (hiérarchique , sur des personnes, des informations…)	Pas de responsabilité hiérarchique ; responsabilité vis-à-vis de l'application des marchés publics, des délais de paiement…	Peu de responsabilité
Efforts (physique, mental…)	Effort mental selon les périodes	Effort physique pour certains postes (déménagement, bruit)
Conditions et environnement de travail (horaires, disponibilité…)	Poste parfois exigeant du point de vue de la disponibilité (respect des délais, dépassement horaire selon la charge de travail..)	Peu de contrainte horaires.
Déroulement de carrière	faible en dehors du passage de concours ou d'examen en catégorie B (mais peu de postes vacants) ; **4 grades possibles :** adjoint administratif 2ème classe, 1ère classe ; adjoint administratif principal (2ème et 1ère classes), *pas d'équivalent agent de maîtrise*	Possible, par l'ancienneté passage d'adjoint technique 2éme classe à 1ère classe, adjoint principal (2ème et 7re classes) et agent de maîtrise, agents de maîtrise principal (par examen) : **6 grades possibles.**
Salaire et avantage (primes…)	- Adjointe principale 2ème cl échelon 8 : traitement de base indiciaire : **1582,46** ; salaire net mensuel: 1466€ (dont 256€ de RI) - Adjointe admi, échelon 3: traitement de base indiciaire : 1301,33€ ; salaire mensuel net : 1294,88€ (dont 243,77 de RI) Régime indemnitaire : 2925,26€ (adjoint 2ème cl) jusqu'à 3295,18€ (adjoint principal 1ère classe)	- Adjoint technique principal (échelon 8) : traitement de base indiciaire : **1582,46** ; salaire net mensuel : 1570 (dont 324€ de RI) **soit 104€ de plus** - Adjoint technique échelon 3 : traitement de base indiciaire : 1319,47€ (soit 18,14€ de plus) ; salaire mensuel net : 1304,42€ (dont 265€ de RI) **soit 9,54€ de plus**. Régime indemnitaire légèrement plus élevé : 2925,26€ (adjoint tech 2ème cl) jusqu'à adjoint principal 1ère cl : 3396,49€ soit une différence de 101,31€ mais surtout 3557,99€ pour les AM principaux (soit 161,5€ encore en plus).

❑ DEUXIEME PARTIE : LES AGENTS DES LYCEES : « EX-AGENT(E)S D'ENTRETIEN » ET ADJOINTS TECHNIQUES

Parmi les agents des lycées (en dehors de l'administratif), figurent deux grandes catégories de salariés (tous classés en C) : d'un côté les agents dits d'entretien (terme commun que nous utiliserons ici) des services généraux (appelés désormais ATEE : agents techniques des établissement d'enseignement), chargés avant tout du ménage (et très largement féminisé) ; de l'autre, les anciens OP (tous des hommes sauf en lingerie) également regroupés dans les ATEE, dont les fonctions sont bien définies (cuisine, jardin, électricité, plomberie, maçonnerie…). La politique locale vise à un rapprochement de ces cadres d'emploi. Mais il n'empêche que du point de vue de la réalité des emplois, la frontière est bien marquée entre les agents de service (féminisé à 72 %) et les autres adjoints techniques dont la féminisation varie selon les emplois (0 % en maintenance, bâtiment ; 20 % en cuisine, mais 100 % en lingerie dont les effectifs sont très faibles et en voie d'extinction).

Comme indiqué dans le tableau suivant, différentes appellations et grades ont été attribués à ces personnels du fait de leur entrée à *la Région*. Avant 2007, on distinguait les agents d'entretien et d'accueil des établissements d'enseignement (ATEA) échelle 3 (ce sont en majorité des femmes chargées du ménage dans les écoles que l'on appellera des agents d'entretien) et les agents techniques des établissements d'enseignement (échelle 3) (AT). Ce grade correspondait auparavant encore aux OP avec une spécialisation (espaces verts, plomberie, chauffage…). Ces deux grades sont désormais confondus en adjoint technique de 2éme classe des établissements d'enseignement, mais pour autant, la distinction persiste entre eux, comme nous le verrons. Qui plus est, du fait peut-être d'un tel rapprochement, à l'avenir selon la DRH, les ex-OP pourront passer en adjoint technique 1ère classe (par ancienneté).

Ce qui a changé depuis que ce personnel fait partie de *la Région*, est que désormais, on entre dans le premier grade sans concours (ce qui n'était pas le cas auparavant) ; le passage au second grade se fera par voie d'avancement. En revanche, un concours sera nécessaire pour le passage à agent technique principal, selon la spécialité d'origine (ce qui exclut de fait et pour le moment les ex-agents d'entretien qui n'ont pas de « spécialité » reconnue).

Evolution des grades des agents des établissements d'enseignement

Grade de 2006 à 2007	Depuis 2007	Dans le futur
Agent d'entretien et d'accueil (échelle 3)	Adjoint technique 2ème classe (échelle 3)	Adjoint technique 2ème classe
Agent technique (ex OP) (échelle 3)		Adjoint technique 1ère classe (échelle 4)
Agent technique qualifié (échelle 4)	Adjoint technique 1ère classe (échelle 4)	Adjoint technique 1ère classe (échelle 4)
Agent de maîtrise (ex MO) (échelle 5)	Adjoint technique principal 2ème classe (échelle 5)	Adjoint technique principal 2ème classe (échelle 5)
Agent de maîtrise qualifié (ex MOP) (échelle spécifique)	Adjoint technique principal 1ère classe (échelle 6)	Adjoint technique principal 1ère classe (échelle 6)

L'analyse du contenu des fiches métiers, des entretiens avec des agents (d'entretien et professionnels en cuisine aux espaces verts…) et l'observation de leur activité nous permettent de faire la comparaison suivante :

A. Présentation des outils d'évaluation des deux cadres d'emplois

Les fiches métier des trois exemples ne correspondent pas totalement au contenu des postes , surtout du côté « espaces verts » ou « cuisine » par rapport à « service général »:

La fiche métier « service général » (ATEE) c'est-à-dire des agents d'entretien a été refaite dans le cadre de *la Région* :
Missions :
- nettoyer et entretenir les locaux et les surfaces non bâties de l'établissement (salles de classe, de cours, gymnases, dortoirs, installations sanitaires, bureaux, etc.).
- participer à certains travaux de maintenance du matériel (peinture, électricité, plomberie, etc.) et veiller au maintien en état et au bon fonctionnement des installations
- participer au service du magasinage
- participer au service de restauration sous l'autorité du chef de cuisine (éplucher les légumes, dresser les tables, faire la vaisselle, servir et desservir, nettoyer et remettre les locaux en état).

Compétences requises :
- connaître les règles élémentaires d'hygiène et de sécurité dans l'établissement
- posséder des connaissances nécessaires à l'utilisation des produits et des matériels appropriés aux différentes tâches d'entretien
- avoir un comportement d'adulte référent (probité, moralité)
- coopérer avec l'équipe éducative
- respecter l'obligation de réserve
- ponctualité
- discrétion
- disponibilité

La fiche métier « cuisine » (ATEE)
Missions :
- *répartir et coordonner les activités, diriger, animer et former les personnels de cuisine (??)*
- *conseiller sur les produits et les matériels à acquérir*
- *préparer les commandes, planifier et réceptionner les livraisons, contrôler leur conformité*
- *concevoir des menus adaptés aux saisons, apporter des conseils en matière de diététique et d'hygiène alimentaire et adapte les menus spécifiques : régimes, allergies, etc.*
- choisir les produits à utiliser et mettre en place les matériels de cuisine
- réaliser les repas et en assurer la distribution (service à table, self, liaison froide, liaison chaude)
- surveiller et contrôler la préparation des repas et la maintenance des matériels
- gérer, surveiller et contrôler le stock des produits alimentaires et des matériels en utilisant les moyens techniques d'enregistrement des denrées (STAR)
- manipuler des matériels lourds et chauds
- mettre en oeuvre et respecter les règles d'hygiène et de sécurité alimentaire HACCP
- participer à la remise en état des locaux en fonction des fabrications pendant et hors présence des élèves

Compétences requises :
- maîtriser les techniques et règles de l'art culinaire de la restauration collective (qualité, présentation, etc.), de conservation, de conditionnement
- prévoir les besoins de réapprovisionnement et déstocker les produits périmés

- maîtriser les principes et des normes d'hygiène alimentaire en vigueur (HACCP), les règles de sécurité dans l'utilisation des produits d'entretien et des matériels
- connaître les règles de gestion des stocks alimentaires
- connaître les propriétés et les techniques des produits alimentaires liée aux domaines connexes du métier : viandes de boucherie, charcuterie, pâtisserie, etc.
- *connaître les notions basiques de l'encadrement des personnels*
- *maîtriser l'outil informatique, gestion des stocks*

la fiche métier des « espaces verts et installations sportives »

Missions :
- effectuer les travaux d'ensemencement, plantation, entretien, traitement prophylactique des espaces verts ainsi que la taille des arbustes et arbres
- *concevoir des plantations horticoles arboricoles et les réaliser dans les règles de l'art*
- suggérer les améliorations à apporter à l'environnement naturel
- sensibiliser au respect de l'environnement
- planifier le travail de l'année en fonction du climat et des saisons
- contrôler l'état des revêtements des installations sportives, en assurer la maintenance, la réparation ou le remplacement
- *conseiller sur les produits et outils à acquérir, préparer les devis et les bons de commande*
- établir des plans de travail et gérer le stock des produits matériels
- *conseiller sur le choix des matériaux, des produits et sur les règles de sécurité à* respecter
- évaluer le coût et la durée d'une intervention ou d'un projet d'aménagement
- assurer l'entretien et la maintenance des outils et matériels

Compétences requises :
- maîtriser les règles techniques et les techniques de l'arboriculture et de l'horticulture
- maîtriser l'utilisation des outils et matériels de jardin et des règles de sécurité afférentes
- connaître les cycles de végétation et les caractéristiques des plantes ornementales
- connaître les techniques de composition des massifs
- avoir des notions de botanique
- connaître les propriétés mécaniques et physiques des revêtements de sols sportifs (végétaux, minéraux et synthétiques) et les techniques de traçage des aires sportives
- maîtriser les règles et précautions d'emploi des produits utilisés
- proposer les modalités d'intervention sur les travaux à réaliser , au maître ouvrier ou au gestionnaire.

B. Eléments d'analyse du contenu des deux emplois

- Le recrutement, les diplômes : tous les agents rencontrés (agents de service ou « professionnels » ont passé un concours, y compris les agents de service. En réalité, selon les périodes, le système a changé comme l'explique le gestionnaire de ce lycée : « Différents types de concours ont été mis en place du temps de l'Etat, mais en même temps très sélectifs, on voit le rapport entre le nombre de reçus et le nombre de recalés et puis certains sont entrés par le biais de l'auxiliariat, avec les plans successifs de l'Etat. Et les derniers sont entrés directement par le conseil régional sans concours. **Il y a des agents de service qui n'ont pas forcément de diplôme…ou de concours**. **Pour les OP, c'est différent, , on peut prendre la spécialité électricité, c'est vrai que l'on a un métier.** c'est valable pour toute une gamme de métiers, ça a une grosse importance pour la vie des établissements et la maintenance, tout ce qui est électrique, plomberie, chauffagiste. Ce sont des activités très spécialisées qui sont en évolution rapide sur un plan technologique, les installations que l'on a sont de plus en plus électroniques, donc c'est vrai que les gens doivent être capables d'intervenir, là-dessus »

Donc, selon l'ancienneté, l'on trouve des agent(e)s de service entrées avec concours (les plus anciennes) et d'autres sans (les plus récentes). Les agents de service qui l'ont passé reconnaissent que le concours est loin d'être évident et contrairement à des idées reçues, le niveau du concours n'était pas si différent des OP : pour Mme M.H. : « Je suis rentrée dans l'Education nationale il y a 12 ans, par concours. C'est une collègue qui a passé ce concours et **j'ai eu la chance de l'avoir,** ce sont des épreuves techniques, des QCM donc **il fallait préparer en bouquinant le livre du concours, il faut avoir une connaissance du secteur public**, comme on venait du privé. Je pense que par rapport à ceux qui n'ont pas réussi, c'est le bouquin qui a fait la différence il y avait un bouquin sur l'accueil, la restauration, et l'entretien et les questions étaient vraiment dans le bouquin comme on était 5 du privé à passer le concours il fallait le préparer »

En revanche, ce qui diffère et marque finalement la différence entre ces emplois est l'existence d'un diplôme (niveau CAP – BEP) dans les spécialités professionnelles (cuisine, peinture...), sauf à passer le concours interne, ce qui est très rare. Pour autant, la plupart des agents d'entretien ont des diplômes (plus généralistes ou en tout cas non reconnus dans les profils « d'OP »: Cap vente, bac parfois…). Le problème est l'existence d'un double régime entre les agents de service, selon la période de recrutement…

- Un décalage apparaît dans **la description du travail de ces agents** : en espaces verts, les activités de conception de plantation, de préparation des commandes, de suivi des coûts n'ont pas été évoqués et ne sont pas de la seule responsabilité de l'agent ; en cuisine, la place accordée à l'encadrement du personnel de cuisine dans la fiche n'existe pas dans la pratique ; la conception des repas ou encore le contrôle du stock… reviennent au chef de cuisine (« maître ouvrier ») et non au cuisinier (cette fiche correspond mieux à un agent principal mais est pourtant bien celle d'un cuisinier (ATEE). Comme l'attestent les témoignages suivants, ces adjoints techniques sont davantage des exécutants que des concepteurs :

Le cuisinier rencontré exécute les tâches attribuées par son responsable, il fait de la production des repas (de l'épluchage jusqu'à la cuisson) mais aussi le service et le nettoyage.

« A 6h **le chef de cuisine attribue** une tâche différente à chacun pour 1500 personnes à nourrir : une personne est aux légumes, une autre à la viande, 2 aux entrées.. donc nous faisons de la confection et production de 6 à 8h (…) on décide le matin qui sera au self et qui reste en cuisine à 11h15 : mise en place du self ; à 11h30 : roulement entre ceux qui servent, ceux qui sont derrière qui réchauffent les plats, regarnissent les étagères (avec des OEA). Jusqu'à 1h30 puis nettoyage jusqu'à 2H30. »

Il semble que la prise d'initiative (liée à la grande taille de l'établissement) soit faible pour ces cuisiniers et que la dimension encadrant soit totalement absente du poste…

De même pour le jardinier, son activité est davantage centrée sur l'entretien des pelouses et le ramassage des feuilles, plus que sur la dimension créative présentée dans la fiche de poste :
« **il y a la tondeuse et le tracteur à utiliser c'est vraiment mon activité principale : ce sont les pelouses cela pousse à une vitesse** c'est le centre de mon boulot j'ai 13 hectares de pelouses, j'ai les feuilles à ramasser il faut avoir des connaissances sur les saisons et sur l'environnement mais je ne vais pas en stage il y a en a qui font tous les stages et qui savent tout ! »

En revanche, la fiche métier « service général » pour les agents d'entretien correspond mieux à la réalité : pour Mme S. : « Je fais la plonge du petit déjeuner pour les élèves jusqu'à 9H ensuite je fais les tables du réfectoire, le balayage et les escaliers jusqu'en bas cela m'occupe jusqu'à 10h45. J'ai une pause puis je reprends au self jusqu'à 13h30. On approvisionne le self en salade, pain, desserts, on s'occupe de tout on est 3 à faire cela. Puis c'est le nettoyage du self jusqu'à 14h30 et après j'ai mes micro-ondes à faire jusqu'à 15h30 à peu près. J'ai des horaires à respecter… cela dépend des jours… mais le midi je n'arrête pas c'est dur ».

Mme M.H. Agente d'entretien

Je commence à 6h15-11h-15 et puis 12h20 –15h
Le matin, j'entretiens le Cdi qui fait 120m² on est 2. Il y a des annexes… c'est faisable mais faut pas traîner : le nettoyage c'est l'aspirateur, les tables et la poussière les livres c'est une fois par semaine si on a le temps. Sinon, il y a les salles, tableaux, sols, tables et les sanitaires. On carbure 2 heures, et après on a le 2eme étage et c'est un peu plus calme on travaille à notre rythme. Il y a les couloirs, 2 blocs sanitaires en 2h30. et on redescend faire la salle audio si on a pas eu le temps avant. L'après-midi je suis au self jusqu'à 3h-15. les salles se font le matin de 6h15 à 8h et ensuite selon l'occupation des salles les agents gèrent, ils font les couloirs, les sanitaires … tous les agents ont un bloc sanitaire, en général on le fait 2 fois par jour chez nous, c'est important, **si on a un service à faire il faut bien le faire**, les sanitaires sont réputés sales mais nous on ne veut pas, cela dépend des personnes : **pour moi, mon service, c'est comme si c'était chez moi** et j'ai remarqué que plus j'entretiens bien mon service et plus les élèves respectent l'endroit aussi mais c'est vrai que tout le monde n'est pas comme ça ! quand on change de service, on sait que tout le monde ne fait pas pareil… pour certains, ils se disent que ce boulot n'est pas reconnu alors je ne vais pas en faire plus, mais si on veut une reconnaissance, il faut pour moi investir et assumer ! même si ce n'est pas ce que l'on rêvait de faire… moi petite, au collège, je les appelais les *stroumpff* ! les petites dames bleues, jamais je ne pensais être là ! ensuite on accepte, on a passé un concours et on apprend à aimer**.. c'est important que ce soit reconnu comme un métier.**

Les agents d'entretien sont donc **polyvalents** : ménage, nettoyage des locaux administratifs… surtout, mais aussi plonge, parfois (selon les lycées) épluchage des légumes, et accueil… Comme indiqué sur la fiche et même au-delà : il arrive que des travaux de peinture leurs soient confiés par exemple.

On constate donc en premier lieu que la fiche métier des professions présentées sur-valorise le travail effectué par ces agents professionnels, par rapport à celle des agents d'entretien où la polyvalence est réellement spécifiée.

Ce personnel des services généraux est défini par sa **polyvalence** (ménage, restauration, accueil…), mais selon les besoins des lycées (et l'absentéisme). La polyvalence ne signifie pas une qualification supplémentaire, bien au contraire : **par polyvalence on signifie l'absence de spécialisation**, et cela s'oppose à une logique de métiers reconnue par exemple pour le cuisinier, le jardinier… considérés *eux* comme des professionnels (et majoritairement des hommes) et qui ne seront pas amenés à combler des absences et à changer de domaines de compétence. C'est ce que nous dit cet agent d'entretien (un homme) M.T : « je commence à 6h15 – 10h45 puis jusqu'à 15h. La première tranche c'est surtout les salles de classe, puis quand les cours ont commencé je fais les couloirs et **je vais voir si les collègues ont besoin de moi.** Après il arrive qu'il y ait des petits déménagements à faire… mais le gros c'est le matin. Mais cela dépend des jours aussi avec les pluies, il faut repasser la serpillière es plusieurs fois… »

Ces agents ont donc l'habitude de se mettre à disposition du service, de jouer finalement les « bouches-trous », situation impensable pour les « professionnels », ne serait-ce pour des raisons d'hygiène (en cuisine, on ne peut pas aller et venir dans le lycée)… Cette différence est reconnue par le gestionnaire de ce lycée : « C'est vrai que pour les agents d'entretien, on leur trouve toujours de quoi faire, et que pour les OP, il y a une certaine rigidité. Parmi les personnels techniques, entre eux **il y a de l'entraide par ex peinture et plomberie, mais faire une tâche réservée aux ex-agents d'entretien, là ils ne sont pas favorables**. Mais l'inverse est vrai : certains agents d'entretiens vont faire de la peinture s'ils savent cela arrive même qu'ils soient sur ces postes, c'est très fréquent en cuisine ».

Comme l'indique un syndicaliste : « … ce que je ne comprends pas c'est **que de plus en plus on demande aux « polyvalents » (agents de service) d'avoir une spécialité.** Par exemple, les polyvalents qui sont à l'entretien, doivent respecter des règles d'hygiène, c'est pas seulement passer le balais. La polyvalence devrait être une passerelle pour devenir OP **mais on ne peut pas les faire toutes passer OP (elles sont trop nombreuses).** Actuellement si le polyvalent sait faire de la peinture et bien il va remplacer l'OP revêtement ou s'il manque quelqu'un à l'accueil il le fera. C'est vrai que cela demande des compétences ».

La pénibilité : réservée aux métiers d'hommes ?
L'une des explications avancées à la non mixité des métiers à prédominance masculine correspond à l'absence du diplôme requis, bien sûr, mais aussi à sa pénibilité : selon le gestionnaire : « Ce sont les agents d'entretien qui font aussi l'étalage puisque c'est un self ; mais la cuisine c'est les OP, il y a des charges lourdes (les gamelles à soulever), c'est vrai que la pénibilité s'est réduite mais cela reste fermé… »

Le partage des tâches en cuisine reste donc établi : l'accès direct à la cuisine (« le chaud ») est le fait des OP… que des hommes… Pourtant, deux faits viennent contredire cette référence à la pénibilité :

- Le travail a effectivement changé en cuisine : pour un des cuisiniers : « *c'est vrai* qu'il faut porter lourd les casseroles mais on a de plus en plus de matériel ergonomique pour éviter les charges et donc on fait glisser une gamelle sur un chariot qui sera à bonne hauteur et on porte moins. Mais si les bacs sont très lourds c'est vrai que c'est dur mais pour nous aussi, il y a des problèmes de dos pour plusieurs d'entre nous ».

- La pénibilité existe également pour les agents de service : Mme S : « je ne trouve pas mon travail pénible **sauf pour la restauration car il faut porter les plats**, le nettoyage, il y a les mono-brosses à pousser, on a l'aspirateur depuis peu, **mais c'est vrai qu'il y a de plus en plus de certificats médicaux pour des problèmes de dos**.. ; car c'est un travail répétitif…

Par exemple, avec **2 heures de mono-brosses, c'est dur, cela vibre, c'est fatigant** ! il faut tenir la machine et sur 40m² à la journée… On est plié car il faut ramasser les papiers, passer la serpillière, etc. La médecine du travail a fait des remarques, mais on n'a pas eu de stage sur la posture au travail, on a pris des mauvaises habitudes, on ne prend pas le temps de se préserver… Avoir les mains dans l'eau, cela rend fragile, à la plonge c'est fatigant. Les produits d'entretien sont dangereux, il ne faut pas les mélanger surtout la javel… »

Ne peut-on pas considérer que de ce point de vue la pénibilité est à peu près équivalente entre cuisine et ménage, mais moins reconnue et visible pour le personnel de service ?

Le moment du grand ménage est d'ailleurs très caractéristique de ce point de vue : le grand ménage annuel ne figure pas sur la fiche et cela devrait y être. « C'est vers la mi-juin, **il faut faire les murs, les sols les carreaux, cela dépend parfois c'est dur mais moi j'aime bien.** Sur le parquet on fait tout, il y a beaucoup de poussière, **il faut décaper, cirer et lustrer le parquet, je suis fière de ce que je fais** mais si vous arrivez décourager, en traînant des pieds, c'est dur ! »

Il faut déplacer des meubles (armoires, ordinateurs, tables…) ce qui est réellement pénible. Or, les autres agents professionnels ont parfois – pour certains d'entre eux – du mal à participer. Selon le gestionnaire : « On a qu'en même la chance, d'avoir quelques hommes dans les ouvriers d'entretien, c'est vrai que pour organiser les équipes pour remettre une salle, décaper les sols donc c'est vrai que les hommes vont intervenir là-dessus. Mais par contre les professionnels, ils ont de l'occupation, en principe. Mais c'est vrai que le lycée ferme tôt dans l'année, dès le départ des élèves est le 8 juin et donc il y a moins de travail, certains acceptent de faire de la peinture mais c'est sur la base du volontariat »**.**

Selon les agents de service : « certains OP sont solidaires, ils viennent nous aider, mais d'autres refusent, disons qu'il y a 20 % qui acceptent de nous aider ; mais il y a partout des certificats médicaux, chez eux comme chez nous » et …du point de vue des OP : « moi j'aide quand je peux, mais il faut voir qui… **ceux qui sont sympa, on les aident, pas les autres** »

L**a non reconnaissance des vraies « compétences » des agents de service :**
Tout d'abord, la DRH de *la Région*, reconnaît que **l'entretien est un vrai métier** : « il y a une technicité de plus en plus importante, d'abord dans l'usage des produits, il ne faut pas utiliser n'importe quoi, et faire des mauvais mélanges (…) Jusqu'à présent, on disait que le ménage ne nécessitait aucune compétence alors qu'il y a une vraie technicité… on veut offrir à ces femmes des possibilités de formation pour qu'elles puissent évoluer vers des métiers plus reconnus mais aussi reconnaître leur compétence, pour les plus anciennes. (…) On a présenté notre plan de formation et on veut arriver à reconnaître que **l'entretien est un métier** : on veut que l'entretien et l'accueil soient reconnus. Ailleurs il n'y avait rien pour ces 2 fonctions et donc on va progressivement créer une reconnaissance. On a créé des modules avec des stages métiers en matière technicien de surface, revêtement… et c'est totalement nouveau. Ils auront les mêmes formations que les autres avec une spécialité. On pourra faire jouer aussi la VAE (…) On doit moderniser aussi les moyens techniques de nettoyage et en finir avec les serpillières. Par exemple pour les vêtements de travail, on a fait des vêtements communs et on intègre le personnel d'entretien qui seront dans les mêmes couleurs que tous les techniques ».

Par ailleurs, une compétence non reconnue chez les agents de service concerne leur rôle de « **médiation auprès des élèves** » (dixit). Selon Mme S : « c'est difficile parfois avec les élèves, certains sont durs mais d'autres au contraire sont sympa et par exemple on a eu un petit bouquet de fleurs, car ils nous trouvent souriantes. Ils arrivent en 2nde et on les connaît bien, en 2nde on doit leur dire comment faire, après les 3 ans, on tutoie certains. Moi il m'est arrivé **d'intervenir comme médiateur** : on a entendu pleurer dans les toilettes en fin d'année cela arrive souvent, on a trouvé une élève très mal et on est intervenu ; on lui a parlé et on a vu son prof et l'infirmière et elle est venue nous remercier après… **On essaie de ne pas laisser les élèves en détresse**. On voit aussi des gamins qui ne mangent qu'une pomme on leur demande pourquoi et parfois on prévient le CPE si cela se reproduit. On remarque souvent certains élèves, même s'ils sont très nombreux, on les voit tous les jours, tout le temps ».

Mais cette reconnaissance n'est pas effective : à l'heure actuelle, la frontière entre ménage et technique perdure. Les changements catégoriels successifs brouillent un peu le paysage, puisque tous ces personnels sont refondus dans les mêmes échelles. Mais cette situation n'est que transitoire : à nouveau une distinction va être marquée entre ex-agents d'entretien et ex-OP (comme nous l'avons expliqué au départ). Selon Mme M.H. : « C'est vrai qu'il y a un fossé entre nous et les OP, ce serait normal que l'on reconnaisse que l'entretien est un vrai métier comme les autres, on est prêt à partir en formation pour cette reconnaissance et donc il n'y ait plus de différence entre entretien, jardin, plomberie, cuisine… reconnaître le service général comme les autres métiers mais c'est pour cela que certains agents sont découragés et ne font plus d'effort, ils se sentent dévalorisés ». Si ce point de vue est plutôt dominant par ces agents, certains sont plus partagés : « en même temps, je comprends que les OP se sentent frustrés qu'on les reconnaisse comme nous, **car ils ont un vrai métier** (!) ; ils ont eu un diplôme, nous non, l'électricien il doit faire des gestes précis, qui peuvent être dangereux, nous non.. On pourrait plus se comparer avec un jardinier ou un cuisinier eux ils appliquent les consignes précises du chef, mais là il y a des machines ou des charges lourdes… »

Salaires et déroulement de carrière :

Les ATEA restent toute leur vie dans le même poste ; elles disent toutes avoir aucune perspective d'avenir. Passer des concours ? Beaucoup se sentent trop âgées et surtout, n'imaginent pas quitter la ville car la mobilité serait alors sur toute la *Région*. Elles se sentent d'ailleurs d'autant plus découragées que des plus jeunes sont entrées sans concours, et ont une rémunération presque identique à 20€ près. Cette situation est même reconnue par certains syndicalistes qui ne semblent pas pouvoir se mobiliser pour autant : « Si on les passe toutes OP cela ferait un effet énorme sur la masse salariale. Avant à l'Etat elles pouvaient passer les concours pour aller dans les bureaux mais pour les concours Région il n'y a que des concours d'adjoints techniques pas administratif ». Un autre syndicaliste reconnaît d'ailleurs : **« on ne peut pas faire passer toutes ces femmes en 1ere classe car après les autres (OP) vont vouloir plus** ! ».

Ceci dit, les différents glissements opérés entre tous ces agents TOS font que les écarts de salaire entre agents de service (classés en adjoint technique 2ème classe) et OP (classés en adjoint technique 1ére classe) sont eux-mêmes faibles : le salaire des premiers est autour de 1230 - 1250€ nets pour les agents de service (avec environ 10 ans d'ancienneté, sans supplément familial ou chèques vacances) ; pour 1300€ (environ) du côté des OP (avec la même ancienneté). Rappelons que le Régime indemnitaire est identique entre eux (140€ mensuels), sauf lorsque les ex OP repasseront en 1ère classe : ils gagneront 46€ de plus.

Régime indemnitaire annuel

Grade	Avant (éducation nationale	En 2007 (*région*)	En 2008
Adjoint technique (2ème classe) ex OEA	756 €	1659,07 €	1659,07 €
Adjoint technique (ex OP)	780 €	1659,07 €	1705,53 €
Adjoint technique (1ère classe)	780 €	1705,53 €	1705,53 €
Adjoint technique principal 2ème classe (échelle 5)	816 €	1779,70 €	1779,70 €
Adjoint technique principal 1ère classe (échelle 6)	816 €	2008,49 €	2008,49 €

Globalement, les agents de service se sentent rejetés, mal aimés dans le lycée, n'ayant pas la même reconnaissance que les agents professionnels (eux-mêmes se sentent « invisibles » auprès des enseignants). Cette dévalorisation est surtout symbolique, elle renvoie à la reconnaissance des tâches effectuées par les uns et les autres : d'un côté la saleté (la question des sanitaires est revenue à plusieurs reprises) ; de l'autre le métier, la technique… Pour résumer ce malentendu, on peut mettre en parallèle le propos de ces deux agents : Mme MH (agent de service) : « **moi j'aime bien ce que je fais, car on voit le résultat de ce que l'on fait : c'est propre ».** Mais quand on interroge un OP sur la non-reconnaissance des agents de service, son explication est à l'inverse : « **leur boulot est ingrat**, les toilettes… cela parait normal pour tout le monde que cela soit fait, **mais finalement cela ne se voit pas »**
Encore une question de travail invisible…

Comparaison des emplois

	Ex-agents d'entretien (prédominance féminine)	**Ex OP (jardinier, cuisinier…) (prédominance masculine)**
Qualifications requises (diplôme, expérience, contenu de l'emploi : autonomie, polyvalence……)	Pas de diplôme requis mais en général BEP, voire Bac. Concours exigé selon les périodes. Contenu du travail : ménage mais aussi polyvalence obligatoire (cuisine, accueil…) ; travail au-delà de la fiche métiers (grand ménage, médiation avec les élèves…)	CAP - BEP dans des métiers techniques, concours obligatoire ; peu ou pas de polyvalence ; une partie des activités de la fiche métiers n'est pas réalisée par ces adjoints, travail prescrit par le responsable
Responsabilité (hiérarchique , sur des personnes, des informations…)	Pas de responsabilité hiérarchique	Peu de responsabilité (contrairement à la fiche métier qui parle d'encadrement)
Efforts (physique, mental…)	Effort physique important, non reconnu (maniement du mono-brosse, position debout, grand ménage…)	Effort physique pour certains postes (charges lourdes, bruit, chaleur)
Conditions et environnement de travail (horaires, disponibilité…)	Horaires décalés en 2 équipes : 6h – 14h30 et 11h30 – 20h (internat)	Horaires de journée (8h-16h30) sauf en cuisine (horaires décalés mais surtout équipe du matin)
Déroulement de carrière	Pas de déroulement de carrière	Possible, par l'ancienneté jusqu'à la catégorie B
Salaire et avantage (primes…)	1250€ pour 10 ans d'ancienneté ; Régime indemnitaire identique (140€ mensuels)	1300€ pour 10 ans d'ancienneté dont Régime indemnitaire identique (140€ mensuels) mais écart d'environ 50€ à ancienneté égale

- **TROISIEME PARTIE : LES CADRES TERRITORIAUX : ATTACHE(E)S TERRITORIAUX ET INGENIEURS: UNE HISTOIRE DE FILIERE PLUTOT QUE DE CONTENU DE POSTES**

Dans une collectivité locale, au niveau de l'encadrement (cadre A) on distingue notamment les attachés des ingénieurs : les premiers relèvent de la filière administrative ; les seconds de la filière technique (d'autre filière peuvent exister dans le champ culturel, social…). Initialement, les missions étaient clairement définies : d'un côté un travail administratif d'encadrement de services, de l'autre des responsabilités liées aux activités techniques de la collectivité : « Avant l'administratif faisait du papier, de l'administration. et l'ingénieur était sur le terrain.. et maîtrisait la technique ». Il était également logique de trouver exclusivement des femmes dans la filière administrative et l'inverse dans la filière technique.

A. Présentation des outils d'évaluation des deux cadres d'emplois

Le cadre d'emploi des ingénieurs territoriaux

Les ingénieurs exercent leur fonction dans les domaines de l'ingénierie, de l'architecture, de **l'urbanisme**, de l'aménagement rural ou urbain, de l'environnement, de l'informatique… Ils sont chargés de la gestion d'un service technique, ou d'une partie.

Modes d'accès :

concours externe ouvert aux titulaires d'un diplôme d'ingénieur, d'architecte, d'un bac +5 examiné par une commission ou soumis à la liste des universités reconnues par décret. Ce concours se compose de différentes épreuves dont des épreuves théoriques écrites (note de synthèse) et technique en fonction du domaine de spécialité et d'entretiens. Il existe également des possibilités de concours interne, de promotion interne ou enfin des détachements.

Evolution de carrière : les quotas ont été remplacés par des ratios promus/promouvables.

- Les ingénieurs peuvent être nommés ingénieurs principaux après un an et demi au 4è échelon (sur 10).
- Les ingénieurs principaux peuvent être nommés ingénieurs en chef après 12 ans de service ou en étant au 5ème échelon.
- Les ingénieurs en chef peuvent passer en classe exceptionnelle après 6 ans d'ancienneté ou un an dans le 5ème échelon.

Rémunération mensuelle brut de base:

Ingénieur : 1582,46€ (1er échelon) à 2806,72€ au 10ème échelon
Ingénieur principal : 2085,77€ au 1er échelon à 3550,34 au 9ème
Ingénieur en chef : 1791,04€ au 1er échelon à 3550,34€ au 10ème
Ingénieur en chef de classe exceptionnelle : 2806,72€ au 1er échelon.

Régime indemnitaire moyen annuel :

Ingénieur : 10493,35€
Ingénieur principal : 17681,77
Ingénieur en chef (1er au 5ème échelon) : 21423,90€
Ingénieur en chef (après 6ème échelon) :22493,49€
Ingénieur en chef de classe exceptionnelle : 30112,53€

Le cadre d'emploi des attachés territoriaux

Les attachés participent à la conception, l'élaboration et la mise en œuvre des politiques dans les domaines administratif, financier, économique, sanitaire, social, culturel, de l'animation et de **l'urbanisme**. Missions par exemple en ressources humaines, gestion des achats et des marchés publics, gestion financière, contrôle de gestion, gestion immobilière et conseil juridique. Ils exercent des fonctions d'encadrement…

Mode d'accès : **le concours externe** suppose un diplôme niveau bac + 3 (50 % des recrutement). Ce concours se compose d'une épreuve écrite de culture générale, et au choix d'une épreuve écrite en droit public, économie, institutions sociales, politique de la vile ou administration générale. Puis des entretiens oraux ont lieu. 30 % du recrutement se fait part concours interne avec 4 ans d'ancienneté dans la fonction publique ou par le 3ème concours (20 %) par expérience hors fonction publique (mais en tant que responsable d'association, élus..) avec en général 4 ans d'ancienneté et pas de diplôme requis. La promotion interne est prévue avec 5 ans d'ancienneté en tant que fonctionnaire cadre B ou encore par détachement.

Evolution de carrière : les quotas ont été remplacés par des ratios promus/promouvables.
- Passage d'attaché à attaché principal par examen professionnel avec 1 an d'ancienneté dans le 5ème échelon ou 3 ans dans un cadre d'emploi A.
- Passage d'attaché principal à directeur : avec 4 ans dans le grade d'attaché principal.

Rémunération mensuelle brute :
Attaché :1582,46€ au 1er échelon à 2983,55€ au 12ème
Attaché principal : 1967,88€ au 1er échelon à 3550,34€ au 10ème.
Directeur territorial : 2638,95€ au 1er échelon à 3618,35€ au 7ème

Régime indemnitaire moyen annuel :
Attaché (depuis - de 2 ans) : 5015,47€
Attaché (jusqu'au 8ème échelon) : 5650,28€
Attaché (à partir du 9ème échelon) : 6389,34€
Attaché principal : 6860,34€
Directeur territorial : 9262,99€

B. Eléments d'analyse du contenu des deux emplois

Des différences historiques entre filières

La filière technique reste la filière « d'excellence »: jusqu'à l'an passé, dans la filière technique de *la Région* l'avancement était plus rapide, les avancements d'échelon étaient plus courts et on obtenait plus de points d'un échelon à l'autre ; de plus dans la filière administrative, il y a des examens professionnels de passage entre échelon pas en technique. Et il y avait des quotas dans la filière administrative pas en technique. Selon un responsable RH : « Si on prend un attaché à même niveau de qualification qu'un ingénieur (mais en fait un attaché a un niveau supérieur car le concours est plus dur qu'ingénieur[55]…), l'ingénieur au bout de 5 ans passait ingénieur principal (donc c'est le niveau administrateur). Pour les attachés, il y a 1 personne sur 4 qui y arrive au bout de 25 ans. Mais cela va changer »…

D'après la DRH, désormais il n'y a pas d'examen professionnel chez les ingénieurs mais toujours pour les attachés. Les grilles, les indices montent plus rapidement dans la filière technique : pour les attachés, il y a seulement 3 grades : attaché, attaché principal et directeur.

[55] Le fait de considérer le concours d'attaché plus difficile a été souvent exprimé, même si le niveau de diplôme requis est plus faible que celui d'ingénieur : la nature des épreuves, le nombre de candidats pour les concours d'attachés peuvent expliquer cette situation.

(le grade d'administrateur étant très peu accessible). Pour les ingénieurs, il y a 4 grades : ingénieur, ingénieur principal, ingénieur chef et ingénieur chef de classe exceptionnelle.
La probabilité de passer ingénieur à ingénieur en chef est beaucoup plus forte. Normalement, le grade d'ingénieur en chef correspond à peu de besoin seulement dans les grosses collectivités. Mais à *La Région*, par rapport aux communes, c'est plus fréquent, par exemple, un adjoint au chef du service informatique est passé ingénieur chef par promotion et non en fonction du contenu de son poste.

Même si des changements sont en oeuvre (suppression des quotas, ralentissement des promotions des ingénieurs, d'ailleurs contestés par certains d'entre eux), les carrières des plus anciens restent différentes selon les filières et des différences persistent. Si la collectivité met tout en œuvre pour féminiser les postes d'ingénieurs, il n'en reste pas moins vrai que 62 % des attachés sont des femmes et 67 % des ingénieurs, des hommes… si l'on prend en compte les non titulaires et pas seulement l'effectif permanent ; Par ailleurs, la présentation des cadres d'emploi ne montre pas de différence importante dans les rémunérations de base mais des écarts énormes dans le régime indemnitaire.

- Autre différence, les concours d'accès : même si le concours d'attaché est très général, il nécessite des connaissances diverses (droit public..) et attire de nombreux candidats de formation différentes (niveau Bac +3 exigé). De tous les interlocuteurs rencontrés, ce concours paraît difficile (beaucoup ont dû le tenter à deux reprises). « On doit vraiment se préparer aux épreuves : comme la note de synthèse, mais aussi le droit public, De l'autre côté, le concours d'ingénieur est davantage en continuité avec certains diplômes « techniques » du supérieur. Le poste d'ingénieur est alors attribué sans forcément avoir obtenu le diplôme d'une grande Ecole d'ingénieurs. Selon la DRH : « *Le concours d'ingénieurs devait être réservé au détenteur du diplôme, mais dans la réalité certains diplômes universitaires permettent l'accès au concours d'ingénieurs ».*

Il existe toujours de « vrais » ingénieurs : la place de la technique et du risque

Bien sûr, il ne faut pas généraliser à la hâte : il existe toujours un noyau de « vrais » ingénieurs et de « vrais » attachés qui travaillent à la *La Région*.

Certains services sont fondés sur une équipe d'ingénieurs qui ont un véritable profil technique. Différents éléments distinguent le profil d'un « vrai » ingénieur d'un administratif : selon le responsable de l'un d'entre eux : « **Ici les ingénieurs font une vraie expertise technique, dans le but d'une réalisation**. Nous ne sommes pas des chargés d'études, nous ne sommes pas des experts sur les dossiers. Nous sommes des prescripteurs, des contrôleurs de prestations rendues par d'autres maîtres d'œuvre et des ingénieurs privés pour une réalisation qui sera faite par *la Région* et sous la responsabilité de *la Région*. Donc ils apportent une prestation totalement technique (…) Nos ingénieurs exercent une prestation technique égale à leur compétence **et exercent aussi une responsabilité** en tant que telle et s'ils étaient appelés devant le juge administratif, ils devraient rendre compte du fait qu'ils ont pu mettre en danger autrui. Et c'est bien notre souci. On héberge aujourd'hui des jeunes dans les lycées. Si demain, il y a un bout de béton qui tombe sur la tête d'un jeune**, ils seront appelés devant le juge administratif pour expliquer ce qu'ils ont fait ou ce qu'ils n'ont pas fait et la responsabilité est vraiment réelle et forte**, sans parler des conditions de travail qui ne sont pas celles des heures de bureau parce qu'il y a du temps passé à l'extérieur et des conditions de travail difficiles (horaires importants)… ».

Autrement dit, on insiste ici sur **la responsabilité et la prise de risque** impliquant d'ailleurs une assurance aux risques professionnels pour ces ingéneurs ; l'expertise technique et des horaires élevés.
Voici comme M.C définit sa mission par rapport à un administratif : « La spécificité, je dirais, du personnel technique de la direction adjointe, **c'est d'exercer un vrai métier technique.** On est sur le secteur du bâtiment donc on fait des prescriptions techniques sur la plomberie, l'électricité donc la construction, le gros œuvre. Alors je ne dis pas que le métier ne pourrait pas être exercé par un administratif. Aujourd'hui, il ne faut pas se prendre pour le nombril du monde ; **je fais partie d'une école où on estime qu'il faut savoir faire soi même. Donc on est à un niveau quand même au-dessus puisqu'on est prescripteur. Donc on est sensé savoir un peu de quoi on parle mais, pour des raisons de sécurité juridique, on n'est pas non plus sensé le faire. C'est un peu ambigu cela ».**

Un autre ingénieur s'occupe de l'analyse de la commission de sécurité. Il s'agit d'appliquer les textes réglementaires en matière de sécurité, de code du travail. Ce n'est pas la lecture du code qui est une activité technique, la compréhension d'un texte juridique est un travail administratif de base. Par contre, pour ce poste, ce qui est requis, c'est l'adéquation avec le site, **trouver la solution technique** pour que le garde corps soit à la bonne hauteur, soit en conformité, etc. C'est en cela que son aspect du travail nécessite quelqu'un qui a des connaissances techniques et pas seulement administratives.

Ces ingénieurs définissent leur mission par rapport au fait de prescrire des chantiers divers dont ils ont la responsabilité même si l'on n'intervient pas directement. « Quand vous êtes technicien, vous avez la compétence sur le sujet, vous pouvez critiquer les conditions d'exercice du mandataires, parce que l'on peut faire à sa place, on peut exiger de lui qu'il fasse mieux, car on sait qu'il peut faire mieux ».

Le risque : « La différence entre poste de responsable administratif et technique, c'est **cette gestion de risque.** C'est que mal rédiger un cahier des charges pour un marché, quel est le risque ? C'est peut-être un procès à la collectivité ou à l'administration et au pire, c'est la nullité du marché, l'obligation de relancer la consultation, de prendre du retard sur quelque chose. Si un technique fait une mauvaise prescription, le risque est beaucoup plus grave. Enfin, il peut être beaucoup plus grave. Cela peut entraîner la blessure de quelqu'un ou la diminution d'un niveau de sécurité. »

M.C. il existe encore des vrais ingénieurs territoriaux…

Agé de 32 ans, M. C. est entré à *la Région* en 2002, après être entré à la fonction publique d'Etat, au Ministère de l'éducation nationale en tant qu'assistant ingénieur. Il a un DUT génie civil, puis un diplôme universitaire en gestion technique : « je n'ai pas un bac +5, j'ai été chanceux dans mon parcours. Aujourd'hui, je suis au service du patrimoine des lycées. Donc c'est un service, dans lequel on trouve ce que nous appelons chez nous entre guillemets des experts techniques. Donc il y a un dessinateur, il y a un chargé de contentieux, un chargé d'études en électricité, un chargé d'études qualité environnementale et un chargé d'études sécurité incendie. Le principe du service, c'est d'organiser avec le service de conduite des opérations dans les lycées et le service de gestion administrative, la circulation de l'information et de pouvoir fournir aux autres entités et récupérer des autres entités les informations liées à l'état du patrimoine des lycées, et d'intervenir, dans chacun des établissements, pour accompagner les gestionnaires (des lycées) sur les questions de maintenance, d'investissement, de gestion du patrimoine quotidien des établissements. Donc on intervient sur différents aspects c'est-à-dire contentieux, électricité, aspect thermique, qualité environnementale, sécurité incendie, gestion sanitaire des risques, les aspects principaux. On intervient à différents niveaux, on intervient en phase de programmation comme en amont de toutes les opérations, en phase

d'étude, phase de travaux, phase de réception des travaux et en phase de ce que nous appelons un peu entre nous, de « service après vente » pour aider les établissements à bien utiliser leurs équipements et à les aider à résoudre les petits problèmes du quotidien qu'ils ont du mal à gérer, les chaudières… ».

En fait, je suis un généraliste. C'est lié à ma formation initiale c'est-à-dire au BAC F4 que j'ai fait et aussi à mon état d'esprit par rapport au métier pour lequel j'ai été formé suite au DUT c'est-à-dire être conducteur de travaux dans une entreprise, conducteur de travaux tous corps d'état. Pour donner des consignes à des agents intervenants, **j'ai toujours attaché une importance à savoir faire ce que je demandais aux autres**, à apprendre, sans savoir, je ne maîtrise pas tout. Je sais faire de la maçonnerie, je sais faire de la charpente, je sais faire de la plomberie. Il y a des choses que je sais faire mais je ne sais pas dimensionner un ouvrage complètement. Par contre, je connais les principes de dimensionnement d'un certain nombre d'équipements. Ensuite, il faut être au courant de ce qui se passe. On ne peut pas dire je suis technicien en 78, sans se former sur les techniques, sans être à l'écoute. Alors aujourd'hui, avec Internet, c'est très facile. Je reçois trois mails tous les jours avec les nouvelles techniques qui sont en cours donc il faut prendre le temps de les lire.
Ce qui est le plus important, je pense, chez nous **c'est l'efficacité**. Il faut être efficace. On ne peut pas se permettre de réfléchir longtemps à la solution qui sera mise en place ; il faut différencier de la réactivité, puisque on ne peut pas être réactif ici.

L'administratif, on lui pose une question : il va vous dire « je fais mes recherches, je vous rappelle ». Nous, on nous pose une question, il faut répondre tout de suite. Il y a une **pression qui est très forte** puisque on ne maîtrise rien. On ne maîtrise que la technique que l'on connaît. Mais notre métier c'est d'être confronté à des gens qui ont des pouvoirs, vrais ou faux, ou qui pensent avoir du pouvoir parce qu'ils accueillent nos élèves, nos enfants, les enfants de toute *la Région* ,dans leur établissement. Il y a des proviseurs qui ne jouent pas du tout le jeu, qui ont leur carte de parti,….. Il faut que l'on soit efficace. On ne peut pas laisser un problème traîner. On ne peut pas répondre, à un établissement on ne peut pas lui répondre par un texte en vigueur. On doit lui dire : « voilà, ok », on peut lui sortir la référence du texte, mais cela veut dire qu'il faut mettre tel équipement en place.

Mais quand les gestionnaires des lycées nous appellent, on n'a pas le droit de les laisser tomber et on n'a pas le droit de se cacher derrière un texte parce qu'on pourrait très bien dire, c'est votre problème, c'est le problème de l'exploitant. Cela ce serait une réponse très administrative. Je ne dis pas que tous les administratifs réagiraient comme cela, mais c'est une réponse administrative. Nous, la réponse c'est de dire, écoutez ok, on a vu cela, on va appeler le fournisseur ou le fabricant, on va arranger le tout. D'ici ce soir, vous avez une solution. Il faut que dans la journée, il faut que l'on ait trouvé une solution technique ou une réponse. On accueille trente mille élèves toutes les nuits dans les établissements, avec des systèmes de sécurité incendie, enfin des systèmes complexes. On n'a pas le droit de laisser les enfants dormir, des adolescents ou des pré-adultes dans des installations qui ne sont pas en sécurité. Voilà, on est obligé.

Mais un brouillage des filières apparaît de plus en plus important et non justifié…

Un brouillage apparaît entre les frontières de ces postes – tout au moins dans cette collectivité - : de plus en plus de cadres administratifs « font de la technique » et inversement : par exemple, au transport il n'y avait que des ingénieurs, mais avec l'évolution des métiers tout a été modifié autour de l'organisation du transport, des horaires, des démarches clientèles… et selon les collectivités, ces métiers se sont créés sur les cadres d'emploi ingénieurs ou attachés. De même en ingénierie de formation, ce sont aussi des pratiques différentes : parfois cela relève de la filière ingénieur parfois attaché. Dans l'informatique il y a 20 spécialités dans la filière technique mais l'informatique n'est pas reconnu dans le concours, par contre chez les attachés il y a une spécialité « analyste » au concours. On peut donc être ingénieur et travailler dans la filière administrative, par exemple à la communication (édition, imprimerie, chaîne graphique). « Au total, dans un même bureau cohabite parfois un ingénieur et un attaché qui

peuvent faire le même travail ! » Citons l'exemple d'un ingénieur en informatique, dont la mission est très pointue : « Moi je fais de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, c'est vraiment mon métier j'ai une compétence fonctionnelle et j'ai des compétences techniques, mais ce n'est pas aussi pointu qu'un ingénieur système ou développement qui est au sein de la direction informatique. Effectivement, côté technique j'ai une compétence moins précise et moins pointue. Je comprends le principe, **je dois actualiser mes connaissances, mais je ne peux pas avoir une compétence aussi fine qu'un spécialiste réseau, système** etc. par contre je dois comprendre ce qu'ils me disent, eux sont des experts spécialisés qui doivent se documenter aussi pour me délivrer les nouvelles solutions**. Là où je travaillais avant *la Région*, ce poste était tenu par des attachés, cela pourrait être possible** ».

Selon certains attachés et en partie la DRH, certains postes sont tenus par des ingénieurs sans que cela soit totalement justifié. Cela renvoie parfois à un parcours personnel (passage du diplôme ingénieur puis opportunité de poste qui aurait pu être classé attaché…). C'est aussi une certaine logique de *la Région*, comme l'explique une attachée du secteur économique et social : « Par exemple mes collègues en agriculture, leurs interlocuteurs, cela va être des personnes de la chambre d'agriculture, des représentants du secteur agricole, etc. Donc ce sont plutôt des gens qui vont avoir une formation technique. L'avantage, en étant de la filière technique, c'est que l'on a en fait une culture commune. Alors qu'un attaché s'il est formé droit ou économie, aménagement du territoire, il sera peut-être plus en décalage. A la *Région*, au niveau de ma direction, on a mise en place il n'y a pas très longtemps, des postes de chargés de filières. Donc ce sont des gens qui sont affectés à une filière particulière, bâtiment, métallurgie, etc. parce que *la Région* veut avoir de bonnes relations avec les entreprises et construire des partenariats avec eux. Quand il y a eu recrutement du chargé de filière métallurgie, il y avait au même moment un chargé de filière de service à la personne. **Et bien le chargé de métallurgie on l'a mis en ingénieur et le chargé de service à la personne on l'a mis en attaché**. **Donc cela veut dire que ce que l'on regarde, ce n'est pas le travail qui est proposé, les missions puisqu'elles sont identiques, la fiche de poste est identique, mais on regarde à quel type de public on s'adresse et là on va avoir majoritairement en métallurgie, plutôt des techniciens en face de soi alors que service à la personne, ce sont plutôt des personnes**. Il n'y a pas d'analyse globale, il n'y a pas de réflexion pour savoir les cohérences ou incohérences, etc. Donc en fait, quelque part, c'est les directions elles-mêmes qui induisent cela en disant j'ai une fiche de poste, j'ai un besoin, je rédige une fiche de poste et compte tenu du type d'interlocuteur que l'on va avoir, on va plutôt avoir besoin d'un ingénieur ou d'un attaché ».

Ce propos est également tenue par cette attachée dans le domaine des formations sanitaires et sociales : « il y a un certain nombre d'ingénieurs que je connais qui font des tâches administratives qui pourraient être très bien assurées par des attachées. Il n'y a rien qui justifie que l'on mette un ingénieur. Est-ce que l'on a mis des ingénieurs parce que ce sont des gens qui ont passé un concours sur titre et qui ont été nommés ingénieurs parce que *l'accès à la* catégorie A par ce biais là est plus facile, et cela s'est fait pour un certain nombre de personnes dans *la Région*. Par exemple, sur le management d'un service ou d'une direction informatique, il n'y a rien qui pourrait justifier de recruter un ingénieur et cela arrive ».

Deux situations paradoxales : M. M. (administrateur) et M.N. (ingénieur)

Les deux cas que nous présentons ici démontrent l'ambivalence dans la définition de certaines fonctions, où la filière et le grade ne semblent pas forcément coïncidés :

M. M. est dans la filière administrative, pourtant il appartient à la direction des finances. Ses missions consistent à définir la politique financière de *la Région*, **préparer et suivre le budget**, gérer la dette et la trésorerie, élaborer de nouvelles règles de gestions et procédures budgétaires (…). Parmi les compétences requises pour son poste, on trouve entre autre : la rigueur, **l'organisation, le sens des relations sociales et la maîtrise de l'outil informatique**.

Pour M.N., ingénieur, l'activité principale consiste à animer et encadrer un service de plus de 50 personnes dans des domaines techniques, administratives et financières. Parmi les compétences de sa fiche de poste, l'on trouve : compétences d'encadrement, aptitude au management, **sens du dialogue et de l'organisation, compétences en termes budgétaires, maîtrise de l'outil informatique…**

Ces deux profils renvoient en partie aux mêmes compétences et ne permettent pasde bien distinguer la frontière entre filière administrative et technique… Pour autant les régimes indemnitaires et les carrières seront différenciés…

Mme L. attachée service des formations

J'ai 51 ans et je suis attachée à *la Région* depuis 1999. Mon service n'existait pas, je l'ai pratiquement monté toute seule en 2005, suite au transfert des compétences Etat – régions. Il s'agit de suivre la carte des formations, de l'agrément des écoles et des directeurs, du financement des écoles et des stagiaires ou élèves. Je ne pense pas que mon poste nécessite des compétences techniques, mais il faut bien connaître le fonctionnement des institutions publiques et le cadre juridique Les bases juridiques me paraissent effectivement importantes. Moi j'ai une base juridique, en plus j'aime ça, j'aime le droit, j'aime décortiquer des textes de loi et je reviens toujours au texte parce que la règle elle me parait être définie là. Le cadre juridique permet de voir effectivement qu'elles sont nos frontières par rapport à nos homologues de l'Etat, parce que nous sommes sur un partage de compétences et donc il faut se situer par rapport à l'autre à travers ce cadre réglementaire même si on peut le dépasser.

Pour moi la compétence technique pour un administratif elle est là sur le plan juridique ou financier et sur la connaissance aussi des institutions publiques, du rôle des collectivités et des interactions du paysage des institutions dans lequel on se situe.

Rien ne justifierait que mon poste soit occupé par un ingénieur, mais j'ai un homologue qui suit un autre chantier de formation (l'apprentissage) et lui est ingénieur !

Je trouve cela assez aberrant car au fond nos capacités sont surtout de l'encadrement, le management et je ne pense pas que ces compétences relationnelles, humaines soient les propres des ingénieurs, au contraire, on ne les forme pas à encadrer des équipes !

Je pense que *la Région* ne doit pas se tromper sur sa mission première. Pendant longtemps, elle a valorisé la technique, trop. *La Région*, c'est d'abord un service administratif, un service du public. La technique n'est qu'un support. Je ne méprise pas la technique, j'ai besoin de leurs appuis, mais c'est pas pour moi notre métier premier… *La Région* les a trop privilégiés et je pense que cette « culture de la technique » persiste encore même si on essaie de rattraper les carrières administratives.

Rémunérations :

Le traitement de base diffère peu comme nous l'avons montré dans la présentation des cadres d'emplois. Mais en termes de salaires nets mensuels (incluant les primes), on observe des différences : parmi les agents rencontrés, les attachés ont une rémunération échelonnée entre 2 100€ et 2 500€ selon leurs échelons ; les ingénieurs sont dans une fourchette de 2 300€ à 2 600€. La différence reste marquée de ce point de vue : le déroulement de carrière des cadres de la filière technique est plus rapide, même si les traitement de base sont proches. Mais

surtout, le régime indemnitaire dont le montant est fixé par *la Région*, fait une énorme différence.

Selon une attachée **: « Sur les catégories A, entre ingénieurs et attachés, c'est un vrai scandale** : la différence est importante au niveau des primes (RI), même s'il y a plus de femmes ingénieures, il y a encore des hommes plus anciens qui protègent leur statut ils sont encore majoritaires et ne veulent pas voir d'autres filières rattraper cet avantage, c'est l'histoire du passé, cela remettrait en cause l'image de leur métier ». Pour des postes de direction, la différence de primes est énorme et apparaît non justifiée : les administrateurs hors classe (qui n'ont pas été mentionné dans le cadre d'emploi des attachés mais appartiennent à cette filière mais ne sont que 6 sur *la Région*) touchent une prime de 20 644 € par an, pour 30 000€ pour les ingénieurs de même niveau. A l'autre extrémité, pour les attachés, cette prime annuelle est de 5 000 € environ et de 10 000 € pour un ingénieur (soit le double !). L'écart est de 52 % entre attachés et ingénieurs, de 59 % si l'on compare les directeurs et les ingénieurs en chef après le 6ème échelon.

Les régimes indemnitaires annuels en catégorie A

Filière technique	Montant	Filière administrative	Montant	Ecart
Ingénieur en chef classe exceptionnelle	**30 112,53**	Administrateur hors classe	**20 644,67**	**+9 467,86**
Ingénieur en chef classe normale (à partir du 6è éch.)	**22 493,49**	Administrateur	**16 182,03**	**+6 311,46**
Ingénieur en chef classe normale (du 1er au 5è	**21 423,90**	Directeur	**9 269,99**	+12 153,91
Ingénieur principal	**17 681,77**	Attaché principal	**6 860,34**	**+10 821,43**
ingénieur	**10 493,35**	Attaché (à partir du 9è éch.)	**6 389,73**	**+4 103,62**
		Attaché (jusqu'au 8è éch.)	**5 650,28**	**+4 843,07**
		Attaché (depuis – de 2 ans)	**5 016,47**	**+5 476,88**

Comparaison des emplois

	Attaché(é) territorial (e)	Ingénieur territorial
Qualifications requises (diplôme, expérience, contenu de l'emploi : autonomie, polyvalence……)	Concours niveau Bac +3 considéré comme sélectif (champ de compétences large), connaissance des marchés publics nécessaires ; compétences juridiques fortes, management d'équipes	Concours niveau bac+5 en fonction d'écoles et d'universités reconnues. Niveau plus adéquat entre formation initiale et contenu du concours. Pour certains postes, compétences techniques fortes ; pour d'autres plutôt administratives
Responsabilité (hiérarchique , sur des personnes, des informations…)	Forte responsabilité hiérarchique (cœur de métier)	Forte responsabilité hiérarchique mais surtout technique et même pour certains services, responsabilités sur des personnes (sécurité des lycées).
Efforts (physique, mental…)	Présence « d'une culture de l'urgence » dans certains services ; inversement, inertie de la *Région* pour certaines procédures.	Dans certains services, déplacements importants et stress lié au problème de sécurité et à l'urgence
Conditions et environnement de travail (horaires, disponibilité…)	Disponibilité nécessaire, dépassement horaire périodique	Disponibilité parfois très forte, dépassements horaires fréquents
Déroulement de carrière	4 niveaux de grades ; examen professionnel et ratio appliqué, passage d'échelon très lent et peu de possibilité de postes y compris lorsque l'on est « promouvable »	Plus rapide seulement 3 niveaux, durée de passage d'échelon plus rapide, pas d'examen professionnel de passage
Salaire et avantage (primes…)	Salaire de base (hors prime) de 2 à 3 000€. Régime indemnitaire de 5 000€ (annuels) pour les attachés, 9 262€ pour les directeurs (20 000 pour les administrateurs) - par exemple, une attachée ayant le même traitement de base q'un ingénieur (même échelon…) gagne 2 226€ nets (hors traitement familial) - une attachée avec un traitement de base légèrement supérieur à un ingénieur(+136€) gagne 2 060€	Salaire de base proche des attachés mais régime indemnitaire de 10 000€ (ingénieurs) à 30 0000€ (ingénieurs en chef) - un ingénieur de même échelon gagne 2 616€ soit **386^{e} de +** - cet ingénieur gagne 2 620€ **soit 560€ de +**

INFIRMIERES – AGENTS CHEFS
ETABLISSEMENT PSYCHIATRIQUE M.
FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIERE.

L'étude de cas s'intéresse à la comparaison entre deux emplois de la fonction publique hospitalière classés en catégorie B[56] ; l'un très féminisé et associé à la place « typique » des femmes dans les établissements de santé, les infirmières, et l'autre totalement masculin et appartenant à la filière technique, les agents-chef.

1. Présentation générale de l'établissement

1.1. Quelques données générales :

L'hôpital comptait en 2005 : 1993,10 Equivalents Temps Plein non médical dont 1548,45 personnels soignants et éducatifs et 271,70 personnels techniques (+13,90). La population hormis dans les services techniques est fortement féminisée (27,70 % d'hommes chez les soignants). Les emplois à temps partiels représentent 14 % de l'effectif total et le temps partiel à 80 % est le plus fréquent (65,10 % des temps partiel) car il est rémunérée à 86 %, ce qui le rend notamment attractif pour les mères de famille (aspect souligné dans le bilan social).

1.2. Politique de l'emploi et l'égalité entre hommes et femmes[57]

La Direction des Ressources Humaines explique que les inégalités salariales entre hommes et femmes n'existent pas et que l'approche en termes de valeur comparable des emplois est compliquée à appliquer à l'hôpital du fait de la présence des grilles salariales de la fonction publique.

Concernant l'emploi d'infirmier, la politique de l'emploi a évolué depuis 1992 avec la disparition du diplôme spécifique d'infirmier psychiatrique, remplacé par le diplôme unique d'Etat d'infirmier. Cette évolution joue sur l'égalité Homme-Femme car le diplôme unique est plus féminisé que pouvait l'être le diplôme spécifique. Ainsi, selon la DRH, sur les promotions actuelles de diplômés au niveau local il y aurait que 30 hommes et 120 femmes, l'hôpital offre environ 50 postes par an, et seulement 5 hommes postulent. L'hôpital rencontre d'ailleurs, comme l'ensemble des secteurs de la santé, des problèmes de recrutement. Une des solutions envisagées par l'établissement est de se tourner vers le recrutement d'aides-soignantes sur des postes infirmiers. En termes d'égalité Homme-Femme, le recrutement d'aides-soignantes permet un peu plus facilement de masculiniser les effectifs. L'établissement essaye que les équipes d'infirmiers soient composées au minimum de 30 % d'hommes, et ceci par rapport à la population accueillie et à la gestion des situations de

[56] L'ensemble de la fonction publique est distribuée en trois catégories hiérarchiques (A, B et C), elles-mêmes constituées de très nombreux corps correspondant généralement aux diverses filières des métiers.
CATÉGORIE A : Emplois de direction, de conception et d'encadrement
CATÉGORIE B : Emplois d'application et de rédaction
CATÉGORIE C : Emplois d'exécution
L'accès à chacune de ces trois catégories par concours externe se fait selon le niveau de diplômes des candidats. Pour la catégorie A : diplôme de l'enseignement supérieur (licence, maîtrise, diplôme d'ingénieur ou doctorat). Pour la catégorie B: Baccalauréat ou équivalent. Pour la catégorie C : pas de conditions de diplôme ou en général CAP/BEP ou Brevet des Collèges. Par ailleurs les concours internes, ouverts aux agents justifiant notamment de certaines conditions d'ancienneté, permettent mobilité et promotion au sein de la fonction publique. (source : http://www.carrieres-publiques.com/257-zoom-sur-la-fonction-publique.htm).

[57] Nous reprenons ici en partie les propos de la DRH.

violence. Le discours affiché est celui d'un réel besoin d'un certain pourcentage d'hommes dans les équipes infirmières *« car sinon on n'y arrive pas ».*
Le constat statistique des différences hommes-femmes est difficile à effectuer car les fiches métiers sont disponibles ainsi que certaines données statistiques mais non sexuées.
Selon la DRH, seules des difficultés au moment de la retraite peuvent exister pour les femmes et ceci du fait du Temps Partiel. Les femmes travaillant davantage à Temps Partiel accusent une perte salariale au moment de la retraite, et surtout avec la réforme du passage à 40 ans (en travaillant à 80 %, elles perdent 20 % par an), le même constat est réalisé pour les congés parentaux. Mais selon ses propos, il n'y aurait pas de problème dans les salaires ou la carrière, seules ces difficultés pour la retraite se posent.
Elle souligne qu'en cas de grossesse, les femmes ne sont pas titularisées en même temps que les hommes, mais cette différence disparaît au moment de la titularisation par la reprise de l'ancienneté, il n'y a donc pas de perte dans l'avancement de la carrière. Quand l'agente est titularisée, les congés maternité sont intégrés dans la carrière.
Selon les propos de la DRH, les syndicats se soucient lors des commissions paritaires des questions d'égalité Homme-Femme ; la CGT ferait d'ailleurs de l'égalité un peu une « marotte »: « on veut des femmes ! ».

Au niveau des cadres administratifs de catégorie A, il y aurait autant d'hommes et de femmes et 3 femmes (plus 1 femme ingénieure) et 5 hommes siègent au comité de direction.
Le caractère sexué des emploi est expliqué dans l'établissement par la formation surtout pour la filière technique, excepté pour les emplois de cadre catégorie A et ingénieurs.

Il existe une crèche dans l'hôpital ans laquelle 90 enfants sont pris en charge (ils sont accueillis même quand ils sont malades). La crèche ne répond pas à l'ensemble des besoins, il y aurait potentiellement environ 180 enfants à placer pour seulement 90 places mais la DRH souligne que tout le personnel n'est pas sur localisé sur l'hôpital du fait de l'éclatement géographie de la structure (sites extra hospitaliers….). La crèche fonctionne entre 5h45 – 21h30.

1.3. Evolution organisationnelle

L'hôpital s'insère dans les réformes hospitalières actuelles : nouvelle gouvernance et organisation en pôles, procédure de certification qualité. Par contre, il n'est pas encore soumis au passage à la réforme concernant la tarification à l'acte. Toutes ces réformes ne sont pas toujours bien perçues par les agents car elles augmentent leur part de travail administratif. Pour la certification qualité et l'évaluation des pratiques professionnelles, 9 groupes de travail ont été mis en place, la DRH considère que la participation est importante pour chaque groupe mais ce sont toujours les mêmes agents.

1.4. Formation et carrière

En termes de formation, sur le site il y a un Institut de Formation en Soins Infirmiers (IFSI) mais pas d'école des cadres infirmiers, celle-ci se trouve à plusieurs dizaines de kilomètres.
L'hôpital forme environ 15 cadres infirmiers par an, une pré-selection des personnels qui vont préparer le concours est organisée et ensuite l'agent part en école et passe le concours. Les départs en formation sont mixtes, avec néanmoins une surreprésentation des hommes. Certaines femmes ne se présentent pas du fait de difficultés de garde d'enfants.
Les formations nécessaires aux promotions sont très différentes selon les filières d'emploi. Pour les filières techniques allant des catégories C à agent chef, il y a des concours mais de nature très différente de la filière soignante. Par exemple pour passer d'aide-soignante à infirmière il y a le concours d'accès à l'IFSI suivi des 3 années d'études, alors que pour la

filière technique il n'y a pas d'école, seulement une formation d'adaptation à l'emploi. Le même constat peut être fait pour les techniciens supérieurs, le passage s'effectue sur titre du BTS, ou avec une autre forme de concours si le candidat n'a pas de BTS, mais il n'y a pas d'école qui serait l'équivalent de l'école des cadres infirmiers.
Les coûts de formation dans le cadre des promotions sont alors très différents entre les 2 filières, pour la filière soignante les droits d'école sont coûteux, et l'absence pour la formation est longue, la formation est alors considérée comme une pratique de fidélisation du personnel.
La filière technique apparaît plus simple en termes de promotion et de carrière mais la DRH nuance ce constat en soulignant le très faible nombre de postes dans la filière. Nuançons cette nuance à notre tour car si les postes peuvent paraître plus nombreux dans la filière soin le nombre de soignants est également nettement plus important.

L'hôpital a mis en place un programme de formation « consolidation des savoirs » pour les infirmiers, centré sur la spécificité des soins en psychiatrie. Des réflexions sont menées pour des formations de même type pour les aides-soignantes. Ces programmes de formation s'expliquent par le fait qu'avec le diplôme commun, il y a davantage de difficultés au recrutement en psychiatrie. Aujourd'hui, environ 10-11 % des effectifs (avec des variations selon les unités) sont des aides-soignantes, selon la DRH leurs tâches ne sont pas les mêmes que celles des infirmières mais il y a un socle commun et un besoin de connaissances en psychiatrie. Un travail sur ces formations est aussi amorcé par école des aides-soignantes, et des réflexions ont lieu autour de la validation des acquis de l'expérience entre aides-soignantes et infirmières[58].
Depuis 2-3 ans, le taux de réussite au diplôme d'infirmier s'est abaissé. Les formateurs trouvent que ce sont des jeunes qu'il faut beaucoup mobiliser et suivre pendant la formation, et ceci aurait des répercutions dans leur insertion dans les établissements. Ce taux de réussite en baisse existe malgré un assouplissement des règles de passages (règles plus souples de passage des modules…), il s'expliquerait par la présence récente d'un mémoire à présenter à la fin de la formation et les échecs s'effectueraient lors de cette soutenance. De plus, une augmentation des quotas d'entrée aux IFSI se croiserait avec une relative faiblesse du nombre de candidats. Selon certains, tous ces arguments rendraient l'accès au métier d'infirmière plus facile, avec une motivation au cours des études très diverse (choix par défaut, détenteurs d'autres qualifications au chômage se « rabattant » sur le métier d'infirmières en pénurie de main-d'œuvre….) et malgré les enseignants et les enseignements ces constats concluraient à la baisse de compétences et de motivations de ces jeunes diplômés. De plus, il existe beaucoup d'écoles de préparation au concours d'entrée, les candidats sont donc pré formatés, et la sélection à l'entrée est de ce fait moins pertinente.
Selon la DRH, en fin d'études il y a des diplômés non motivés, qui changent souvent d'établissements, elle souligne qu'on est passé d'un extrême à l'autre : des personnes qui restaient 40 ans à des personnes qui reste 1 an….De même, elle constate beaucoup de départs en disponibilité afin de s'installer en statut libéral. Le marché du travail est en pénurie mais le salaire ne suit le marché. Dans l'établissement ils ont discuté sur un programme de fidélisation avec des compensations autres que salariales, notamment la formation et l'amélioration des conditions de travail. Sur ce sujet, la DRH considère que dans l'établissement les conditions de travail sont particulièrement bonnes : négociation des 35h à 26 jours de RTT par an, crèche, logement à l'arrivée à la mutation avant de trouver un logement, formations, environnement, temps de transports, intérêt au travail….

[58] Sur ces points consulter le site de l'ANFH et particulièrement de portail validpro.

2. Analyse de l'emploi d'infirmière

L'analyse s'est focalisée sur un service d'accueil et de crise de l'hôpital.

2.1. Présentation générale du service :

Le personnel rencontré travaille dans un service d'accueil et de crise. Ce service –fermé- accueille des patients sous contrainte, à la demande d'un tiers ou d'office, ainsi que des détenus. Le consentement du patient est nécessaire pour rester dans ce type d'unités fermées une fois la contrainte levée. Quand le patient va mieux, soit il peut commencer une hospitalisation libre, soit il ressort et peut être pris en charge par une structure ambulatoire (centre médico-psychologique (consultations et soins), centre d'accueil thérapeutique à temps partiel (auto prescription de soins), hôpital de jour aussi des structures de soutien dans la cité (soins séquentiels)). La durée moyenne des séjours est de 15 jours-3 semaines.
Le service comprend 18 personnels soignant en équivalent temps plein. Il travaille en continu avec toujours le même rythme et de l'alternance après-midi-matin (4 soignants le matin et 4 l'après-midi). Il y a 3 aide-soignants dans l'équipe, ils sont répartis afin de ne pas avoir sur un créneau horaire uniquement des aides-soignants ce qui poserait des problèmes pour la distribution des médicaments. Les soignants peuvent trouver des arrangements entre eux dans les plannings. Une spécificité de l'hôpital psychiatrique est la similitude des tâches entre les infirmières et les aides soignantes, sauf concernant la distribution des médicaments. Les infirmières n'ont donc pas véritablement de responsabilité d'encadrement vis-à-vis des aides soignantes. Les toilettes normalement dans les attributions des aides-soignantes sont effectuées par tous les soignants. Les consultations des patients avec le médecin psychiatre se font en présence de l'infirmière référente ou de l'aide-soignante référente.

2.2. Fiche métier de la fonction publique hospitalière :

Définition :
Réaliser des soins infirmiers, afin de maintenir ou restaurer la santé de la personne et l'accompagner, qui concourent
à la prévention, au dépistage, au diagnostic, au traitement et à la recherche
Spécificité dans le métier : Psychiatrie, hygiène, stomathérapie, clinique
Activités principales :
Recueil des données cliniques, des besoins et des attentes de la personne et de son entourage
Établissement du projet de soins et de la planification des activités infirmières pour le patient
Réalisation, contrôle des soins infirmiers et accompagnement de la personne et de son entourage
Surveillance de l'évolution de l'état de santé des patients
Assistance technique lors de soins réalisés par le médecin
Information et éducation de la personne et de son entourage
Rédaction et mise à jour du dossier du patient
Accueil et encadrement pédagogique des étudiants, des stagiaires et des personnels placés sous sa responsabilité
Coordination et organisation des activités et des soins concernant un patient ou un groupe de patients pendant l'hospitalisation et lors de sa sortie
Réalisation d'études et de travaux de recherche et veille professionnelle
Gestion et contrôle des produits, des matériels et des dispositifs médicaux
Mise en œuvre des procédures d'élimination des déchets
Relations professionnelles les plus fréquentes :
Médecins pour le suivi des patients

Services prestataires dans l'institution pour assurer le fonctionnement des unités de soins
Ambulanciers pour les transferts de patients
Institutions de soins de suite, de rééducation, et les infirmières à domicile pour la continuité de la prise en charge à l'extérieur de l'institution
Services sociaux pour transferts et sorties des patients
Institut de formation pour l'encadrement des stagiaires

Savoir faire requis

Évaluer l'état de santé et le degré d'autonomie de la personne
Effectuer et formaliser le diagnostic infirmier et décider de la réalisation des soins relevant de son initiative
Réaliser les soins infirmiers et les activités thérapeutiques adaptés aux situations en respectant les protocoles d'hygiène et les règles de bonnes pratiques
Identifier les situations d'urgence ou de crise et y faire face par des actions adaptées
Créer une relation de confiance avec le patient et son entourage
Planifier et organiser son temps et celui de ses collaborateurs dans le cadre du travail d'équipe
Évaluer la qualité des pratiques et les résultats des soins infirmiers
Élaborer et utiliser des protocoles de soins concernant le rôle infirmier
Travailler en équipe interprofessionnelle
Analyser, synthétiser des informations permettant la prise en charge de la personne soignée et la continuité des soins
Conduire des entretiens d'aide
Éduquer, conseiller le patient et l'entourage en vue d'une démarche d'autonomisation

Tendances d'évolution du métier

Les facteurs clés à moyen terme	Conséquences majeures sur l'évolution des activités et des compétences
Développement des réseaux de soins	Renforcement du partenariat avec les autres intervenants dans la prise en charge du patient, communication des actes mis en place pendant l'hospitalisation du patient
Développement de l'utilisation des outils informatiques	Renforcement des connaissances en bureautique et sur les logiciels dédiés
Évaluation des pratiques professionnelles et développement des démarches qualité et de sécurité sanitaire	Développement des protocoles de recherche technique, paraclinique Renforcement des connaissances en méthodologies et normes de qualité dans ce domaine
Évolution des professions paramédicales dans le cadre des transferts d'activités et de compétences	Redéfinition des missions, des procédures de prise en charge et des responsabilités entre les médecins et entre les paramédicaux
Judiciarisation des actes de santé nécessitant la mise en place d'une traçabilité de toutes les étapes de la prise en charge du patient	Renforcement des protocoles, des procédures de contrôle et de traçabilité des actes, d'où une utilisation plus intense et plus qualifiée en informatique dédiée
Augmentation des pathologies chroniques et des soins de longue durée	Développement des activités et des compétences en accompagnement et en clinique infirmière
Renforcement de la lutte contre les infections nosocomiales	Développement des compétences en hygiène hospitalière

Connaissances associées :

1: Connaissances générales 2 : Connaissances détaillées 3 : Connaissances approfondies

Soins infirmiers	Disciplines médicales et scientifiques du domaine d'activité	Communication et relation d'aide	Hygiène et sécurité	Démarches, méthodes et outils de la qualité	Exercice, organisation et actualités professionnelles	Santé publique	Éthique et déontologie
3	2	2	2	2	2	2	2

Conditions particulières d'exercice du métier

Rythme jour et nuit, travail week-end et jours fériés

Prérequis indispensable pour l'exercer : Diplôme d'État infirmier

Passerelles et évolutions professionnelles vers d'autres métiers :

Passerelles courtes	**Passerelles longues**
Cadre de santé d'unité de soins et d'activités paramédicales et d'activités paramédicales	Cadre de santé de secteur de soins
Cadre de santé formateur en soins et activités paramédicales	Métiers des soins et des activités paramédicales
Responsable hygiène	

2.3. Descriptif du poste par l'établissement[59] : IDE (infirmier diplômé d'Etat) / ISP (infirmier spécialisé psychiatrie) Unité d'accueil et crise :

Hiérarchie :

Direction générale
→Direction des soins
→Cadre supérieur de santé
→Cadre de santé
→Infirmier(ère)

Mission principale :

Prendre en charge au sein d'une équipe pluridisciplinaire des patients en situation de crise hospitalisés sous contrainte en unité de soins fermée, et leur dispenser des soins psychiatriques et somatiques.

Ce type de prise en charge implique notamment :

-l'accueil du patient et son entourage, y compris l'accueil téléphonique

-la participation à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet de soins individualisé

-la dispensation de soins et le suivi du patient au cours de l'hospitalisation dans le respect des spécificités liées aux placements sous contraintes (contrôle des déplacements, surveillance rapprochée, application des règles médico-légales pour les patients détenus…)

-l'utilisation de protocoles et procédures spécifiques (mise en chambre d'isolement, réintégration de patients en congés d'essai…).

[59] Document interne réalisé par l'établissement

Eléments permettant d'objectiver l'activité :
Unité d'accueil et de crise
16 lits + 1 chambre d'isolement
333 entrées en 2006
Durée moyenne de séjour : 16,5 jours
Taux moyen d'occupation : 94,5

Fonctions principales inhérentes à ce poste :
-Dispenser des soins infirmiers sur prescription ou en application de son rôle propre y compris en matière de prévention, d'éducation à la santé et de formation.
-Collaborer à l'organisation et à la coordination des soins avec les différentes équipes médicales et paramédicales (participer notamment aux réunions de synthèse en apportant les éléments observés, aux réunions hebdomadaires réunissant les différents intervenants du soin…)
-réaliser les soins infirmiers (accueil, soutien, relation d'aide…) permettant de recueillir les données cliniques, les besoins et les attentes des personnes hospitalisées et de leur entourage
-assurer les accompagnements nécessaires à la prise en charge globale et préparer les relais en vue de la sortie du patient (famille, réseau, tuteurs, équipe ambulatoire, centre de convalescence ou post-cure…)
-être particulièrement vigilant dans la prise en charge des personnes nécessitant un séjour en chambre d'isolement
-veiller à la qualité du séjour des personnes hospitalisées, prévention de la violence et des situations de conflits
-veiller aux transmissions écrites, orales et à la bonne tenue du dossier de soins
-veiller à la bonne application des règles de confidentialité et au respect du secret professionnel
-appliquer et respecter les règles inhérentes à l'hygiène (protocoles, procédures…)
-participer à l'accueil et à l'encadrement des étudiants stagiaires
-s'inscrire dans un processus de formation continue

Relations
En interne au CHM
Coordination des soins avec les autres unités du service et les différents services du CHM (cuisine, magasin général, diététique…)
Équipe médico-technique, laboratoire, radiologie…
Responsables des missions transversales (formation continue, vie sociale, hygiène..)

En externe au CHM
Les structures extra-hospitalières du service
Foyers, maisons de retraites… dans le cadre du travail en réseau et des passages de relais
Les familles ou entourage proche

Formation
Niveau initial pré-requis : diplôme d'Etat d'infirmier(ère) ou de secteur psychiatrique
Formations complémentaires souhaitées pour occuper le poste :
Formations en lien avec la mission ou le fonctionnement de l'unité (entretiens infirmiers, psycho-patho, violence et agressivité…)
Inscription dans le plan de formation continue de l'unité, du service ou de l'établissement
Critères particuliers : permis de conduire
Utilisation de l'outil informatique (gestion administrative des malades, messagerie interne…)

Horaires/repos/roulement
Roulement en 4x2 / 3x2
Amplitude matin (6h-14h) ou après-midi (13h-21h), quelques fois journées (9h-17h)
RTT selon organisation en vigueur dans l'établissement
Congés annuels : annualisés mais en concertation avec les autres membres de l'équipe et soumis à l'autorisation des cadres responsables
Durée minimum d'affectation prévue sur ce poste : 3 ans
Tenue professionnelle exigée

Compétences
Dynamisme et sens du travail en équipe
Qualités relationnelles
Disponibilité
Esprit d'analyse et sens des responsabilités
Capacités d'adaptation aux situations de crise
Capacités à gérer les situations de violence et/ou d'agressivité
Sens de l'organisation et de l'accueil
Esprit d'initiative

Soulignons ici qu'un des aspects que la pratique de l'entretien considérée comme un des aspects plus importants de l'activité des infirmières en psychiatrie n'est pas isolée dans cette fiche de poste. On peut penser que l'entretien appartient au rôle propre de l'infirmière ou est intégrer dans les activités « coordination des soins », « soins infirmiers », « accompagnements nécessaires à la prise en charge globale du patient »…Néanmoins, cette pratique, au cœur du travail infirmier et spécifique au secteur psychiatrique demanderait être mentionnée et visualisée à part afin de rendre compte de son importance et des compétences qu'elle nécessite.

2.4. Résultats des entretiens menés avec des infirmiers et infirmières du service :

Contenu et vision globale de l'emploi :

La fiche de poste est un document utilisé au moment du recrutement mais elle ne précise pas la spécificité de l'unité et la façon dont le médecin-chef travaille (par exemple, des unités peuvent travailler avec la psychanalyse alors que cette dimension est absente des fiches de poste). La fiche de poste n'est pas connue du personnel mais après sa lecture rapide, les personnels rencontrés sont tous d'accord avec son contenu « On le fait tout ça », « Ça me parle », elle semble ainsi correspondre à la réalité du travail.

Soulignons ici qu'une latitude au partage des tâches entre les soignants (selon leurs goûts) est accordée dans l'organisation interne au service.

Dans le rôle prescrit de la fonction d'infirmière, on distingue **le rôle propre et le rôle délégué**. Le rôle propre renvoie à tout ce qui est dans la profession, dans la fonction infirmière, tout ce que l'infirmière a à transmettre (encadrement du travail des aides-soignantes, des étudiants…) et faire, tous les gestes qu'elle doit savoir faire, sans regard, sans aide, en responsabilité, tout ce qui est lié à sa formation initiale et à la réglementation. Le rôle délégué renvoie aux activités réalisées avec l'aide d'un médecin, ce sont des actes surveillés par un médecin.

La part propre correspond à la grande majorité du travail effectué, la part déléguée ne concerne selon le personnel qu'environ 20 % du travail.

> Le rôle propre de l'infirmier est précisé aux articles R 4311-1 à R 4311-5 du code de la santé publique :
> *Article R. 4311-3 : »* Relèvent du rôle propre de l'infirmier ou de l'infirmière les soins liés aux fonctions d'entretien et de continuité de la vie et visant à compenser partiellement ou totalement un manque ou une diminution d'autonomie d'une personne ou d'un groupe de personnes. Dans ce cadre, l'infirmier ou l'infirmière a compétence pour prendre les initiatives et accomplir les soins qu'il juge nécessaires conformément aux dispositions des articles R. 4311-5 et R. 4311-6. Il identifie les besoins de la personne**,** pose un diagnostic infirmier, formule des objectifs de soins, met en œuvre les actions appropriées et les évalue. Il peut élaborer, avec la participation des membres de l'équipe soignante, des protocoles de soins infirmiers relevant de son initiative. Il est chargé de la conception, de l'utilisation et de la gestion du dossier de soins infirmiers**. »**

Source : Ordre infirmier http://www.infirmiers.com/doss/role-propre-infirmier.php

Les entretiens (invisibles dans la fiche de poste) constituent une part importante du travail soignant, ils sont souvent non prévus, ont lieu en fonction de la demande du patient, de leur montée d'angoisse, avec quelques fois un petit différé (20 min). Les seules choses planifiées sont les repas et les pauses pour fumer à l'extérieur, souvent quand l'infirmier va fumer, cela ne se réduit pas aux 4 ouvertures prévues. Le travail demande donc beaucoup de disponibilité et les tâches sont souvent interrompues. Le patient sollicite beaucoup. Il faut également gérer les problèmes de vols, d'ententes avec les patients, gérer le tabac, l'alimentation qui est dans les chambres interdites…. Toutes ces charges se sont ajoutées aux activités soignantes. Le travail peut donc s'effectuer dans l'urgence.

Impact du changement organisationnel

Beaucoup constatent une certaine dégradation des conditions de travail du fait notamment du raccourcissement de la durée des séjours, de la diminution du nombre de lits, de l'accueil de personnes du milieu carcéral ayant besoin de beaucoup de traitements psychotiques…

On nous explique que dès qu'un patient commence à aller mieux, on le fait sortir alors que avant on le gardait encore 5-6 jours, puis on commençait un étayage à l'extérieur, aujourd'hui on le fait sortir pour avoir le lit, et les gens ré entrent. De plus, on ne peut plus garder un lit comme cela pouvait se faire avant par exemple pour une personne qui tenterait de sortir quelques jours et reviendrait faire le point une journée. Les soignants s'interrogent sur la réalité et la pertinence de ces « économies ». Ils ont le sentiment que sur ces questions leurs avis ne sont pas entendus et que cette tendance risque de s'accentuer (avec les transformations éco du secteur)

De plus, il y a un cercle vicieux entre le niveau de salaire, le turn over et les conditions de travail qui se dégradent.

La démarche d'accréditation qualité ne semble pas attirer beaucoup les soignants. Cette démarche demande de tout rédiger en procédures et ils témoignent de la difficulté à dire et à classer tout ce qu'ils font, avec beaucoup de choses périphériques, assez peu visibles.

Durant notre visite, il y a eu une grève à cause de la mise en place des pôles et la fermeture d'unités, ils regrettent la sortie des patients trop tôt, « on essaie d'hospitaliser le moins possible, avec un report des soins sur l'extérieur, il y a de moins en moins de lits, de plus en plus d'attente. » et ces réformes ont un impact sur le travail au quotidien « nous, on travaille moins bien pour la prise en charge des patients, moins de temps pour les stabiliser, ce qu'on fait ne sert pas à grand-chose, des fois un patient sort le matin et soir revient. » J. Infirmier

Les organisations syndicales rencontrées s'opposent à ses réformes associées à des logiques financières et gestionnaires et regrettent l'absence de projet de soins dans le contrat

d'objectifs et de moyens de l'Agence Régionale d'Hospitalisation. La difficulté d'application de ces réformes tient selon eux à une différence de temporalité, leur travail, le soin s'inscrit dans le long terme et cette logique gestionnaire dans le court terme.

Relationnel

Une grande partie du soin, et particulièrement en psychiatrie, se situe dans le savoir être et le savoir-faire relationnel même si il y a de plus en plus de soins (par exemple les perfusions réalisées avant Centre Hospitalier le plus proche et maintenant gérées dans l'établissement, et ceci accentué par une vacance de médecins généralistes), les infirmiers ayant maintenant le diplôme unique ils maîtrisent également mieux ces soins.

Tous expliquent l'importance de la relation d'aide. D'ailleurs, certains nous expliquent que pour le recrutement , l'important est de voir ce que le candidat fait à l'extérieur (sports, engagement associatif…), afin d'avoir des soupapes, des moyens pour « lâcher prise ».

« Le relationnel, les soins (somatique, psychiatrique…), l'empathie, la connaissance (formation), beaucoup de responsabilité…, tout est relié. A l'hôpital général, c'est le somatique qui prime, ici on essaie d'avoir le temps pour tout, ne pas oublier un par rapport à l'autre, temps de parler, de recevoir, de suivre les personnes ». « Tout le monde s'occupe de tout le monde, cela dépend de l'affinité, mais pas qu'un soignant, il faut un relais. Le travail peut aussi s'étendre dans l'accompagnement vers l'extérieur (et elle donne un exemple à l'extérieur d'une visite d'un appartement pour une sortie) » M. Infirmière.

Certains soignants expliquent qu'il y a forcement une part d'inné dans la relation d'aide mais que la technique de l'entretien s'apprend. Certains contacts peuvent se faire par téléphone, il faut savoir déceler les problèmes. **Or ils considèrent qu'il n'y a pas de reconnaissance de cet apprentissage technique et ceci d'autant plus en psychiatrie.**

L'expérience est primordiale pour les infirmiers en psychiatrie. La disparition du diplôme d'infirmier en psychiatrie pose problème dans la reconnaissance de la spécialisation, les diplômés de cette génération partent progressivement à la retraite et le personnel sent des glissements dans le contenu du travail et ceci en relation avec les protocoles qui sont maintenant mis en place.

Ce travail relationnel bouge aussi avec l'arrivée de plus en plus fréquente dans la chambre d'isolement de détenus, le personnel ne se sent pas formé à ça, il y a beaucoup de turn-over de détenus et le risque est donc accru.

Le terme d'empathie renvient souvent dans le discours des soignants, c'est un mot fort et lourd de sens et ils insistent sur l'importance à connaître la distance avec le patient. C'est une compétence professionnelle qu'ils apprennent à l'école : garder ses distances, ne pas trop entrer dans la sensibilité, savoir se protéger, en parler en équipe…

Les entretiens sont spontanés, parfois prescrits mais c'est assez rare. Les entretiens spontanés sont effectués uniquement par les soignants, infirmières ou aides soignantes, certaines fois ils sont effectués à deux. Quand les entretiens sont faits avec les médecins, la soignante y participe (car le médecin n'est pas toujours au courant de tout, les soignants ont connaissance des choses qui ont eu lieu durant la nuit par exemple…) et prend le relais en l'absence du médecin. Il s'agit d'un apprentissage long.

Le travail relationnel consiste à entrer en contact avec le patient, par la parole, poser les choses, travailler sur ses émotions, verbaliser, écouter…

Ce relationnel fait partie un peu de la personnalité du soignant, mais il est aussi appris. En psychiatrie les soignants sont obligés de travailler le relationnel, « c'est notre outil ». Ça peut être une technique. Il faut l'apprendre, les soignants ne sont souvent pas à l'aise au 1er entretien.
Ce travail relationnel est à mettre en écho avec la finalité du travail psychiatrique : « on stabilise beaucoup, on guérit peu ».
La part des traitements est importante, les médecins mettent au courant des nouveaux traitements, mais c'est difficile face à la réalité des choses.

Le relationnel s'apprend, par l'expérience, à l'école…mais le travail relationnel ne s'arrête pas qu'à l'écoute et l'attention, certains soignants ont insisté sur la part éducative de la profession : « les ¾ des gens vont sortir, il faut donc leur apprendre les règles de l'extérieur car s'ils ne les respectent pas ici ils ne les respecteront pas à l'extérieur. Il faut être cadrant, par exemple sur les règles hygiène (tout en les adaptant en fonction des patients : par exemple, pas besoin dire douches ts les jours si on sait jamais fait chez eux). L'objectif est qu'il reste des choses aux patients quand ils sortent, même si un minimum : hygiène, respect horaire, se tenir à table… certaines règles de vie. » J. Infirmier. L'idée est qu'en psychiatrie, « on ne les guérit pas les patients, dans ce service ce sont des psychotiques, il faut donc travailler sur tout le reste, en périphérique. Or tout cela n'est pas tarifable, ça rapporte pas ».
Ce travail sur les règles de vie renvoie aussi au travail dans les entretiens, sur les pathologies car souvent les règles font aussi partie de leurs pathologies. Le but est qu'ils vivent le maximum à l'extérieur avec leur pathologie.

Les soins techniques (injections, prise de sang, pansement…) sont très peu évoqués et sont estimés comme une partie moins importante vis-à-vis du relationnel. Néanmoins, les infirmières soulignent qu'il y a de plus en plus de soins et réalisés dans l'établissement. Elles expliquent que maintenant avec le diplôme unique d'état elles maîtrisent davantage ces techniques, peuvent plus prendre en charge les patients pour le soin, et que *« le diplôme unique à apporter ça ».*

Travail en équipe et polyvalence
Le travail d'équipe est fondamental, il est nécessaire que l'équipe aille toute dans le même sens, tous dans la même direction, « c'est cadrant et rassurant pour les patients ». Cela demande beaucoup d'organisation car les patients arrivent et partent, certains ne restent qu'une nuit…
Les responsabilités dans la fonction soignante ne sont ressenties pas comme correctement valorisées : « on fait tout »: « le lever, repas, entretien, changer les draps, désinfection des lits et même des fois le ménage si le week-end il n'y a pas d'agents de service, la gestion de l'argent des patients, leurs cigarettes…. Il y a un cadrage dans la journée : repas, ouverture de chambre, transmission, chercher le pain, commande des repas, toilette, préparation des médicaments par quelqu'un qui se détache, partage de l'équipe pour les patients coté femmes et coté homme, des fois deux douches dans la même matinée…. C'est épuisant. » M. Infirmière.
Une grande autonomie dans le travail est également exprimée.

Hommes –femmes et gestion de la violence
L'établissement fonctionne avec un prorata de 1/3 d'hommes dans tous les services (dans l'unité visitée un peu moins). La politique de l'établissement est de maintenir les hommes dans certaines structures vis-à-vis du risque, de l'agitation. « Les hommes servent de gros bras », ce constat souvent évoqué est néanmoins régulièrement remis en question, « on est des

infirmiers avant tout ». Souvent les femmes nous expliquent qu'elles ont déjà travaillé dans des unités accueil et crise avec que des femmes et elles s'en sortaient aussi bien, « on a d'autres techniques, d'autres méthodes, il suffit d'arriver à 5 personnes (hommes ou/et femmes) sur un patient et le simple nombre suffit à calmer le patient. ». Après il y a des patients très agités, délirants, de manière involontaire, ils peuvent faire des gestes car ils identifient les soignants à des personnes qui leur veulent du mal, qu'ils vont contaminer… et donc ils peuvent agresser, « cela fait partie des risques du métier ». Ce n'est pas fréquent mais les politiques actuelles visualisent les situations de problème.
« Bousculer n'est pas une agression, même si cela est vécu sur le mode de l'agression » cadre supérieur de santé. Selon cette cadre, une agression est effectuée par une personne consciente qui vous met en danger ou d'autres personnes, met le feu à sa chambre, génère une agitation violente, ce n'est une pas une gifle qui part mais tous les actes sont recensés. Mais selon elle il faudrait regarder le contexte et pas uniquement la violence physique ou verbale exprimée. En psychiatrie, les insultes ne sont pas contre les soignants, personnellement, le patient est dans son monde, de même dans les cas d'ébriété. Ces situations questionnent alors le fait qu'une partie de la population de ces unités de crise et accueil ne relève peut-être pas de la psychiatrie, mais est à la limite du « pathos social », « ces personnes ont besoin d'un temps d'observation pour savoir s'ils relèvent de la psy, et ces personnes peuvent être violentes irrespectueuses, désagréables, verbalement, physiquement…. »

Il existe des formations à la gestion des crises et des violences, de même l'effectif est normalement établi en fonction de ces situations de crise : 4 personnes soignantes (après-midi et matin), et en plus le cadre, les médecins (durant 2 heures), l'assistance sociale, la psychologue, les agents de service, les cadres supérieurs…. L'équipe ne se réduit pas aux quatre soignants.

Les hommes sont utilisés en renfort lors de situations de crise, ils sont alors appelés éventuellement dans les autres services afin de venir soutenir l'équipe en demande de renfort. Les hommes y allant essayent de tourner entre eux afin de protéger le patient et les collègues femmes. Certains sont déjà intervenus dans des cas violents et ont reçu des coups. Néanmoins, nombreuses sont les soignantes questionnant ce fonctionnement en expliquant que des crises peuvent au contraire être mieux gérées par les femmes.
Une infirmière nous explique un problème qu'elle a géré seule : « j'étais là depuis un mois, un patient en chambre d'isolement s'est échappé par une petite lucarne format A4 et a atterri dans la pharmacie, j'arrive tranquille prendre mon service, j'entre dans la pharmacie, et je vois un patient habillé et la tête dans un placard, je suis étonnée, il est confus, il cherchait à s'évader, je revenais de trois jours de repos, et donc je ne le connaissais pas, et lui non plus, je suis restée calme, tranquille, peut- être le fait d'être une femme m'a aidée, je sais pas, j'ai calmé la situation, il tapait sur les murs, les portes, il était excité, énervé, j'ai eu peur, on l'a calmé, j'ai ouvert la porte, et j'ai demandé qui c'était, ce qu'il faisait, je l'ai pris par le cou, lui ai dit qu'on allait parler au médecin, puis il a vu une collègue et il s'est re-excité, il criait, je suis restée calme, on a calmé la situation » « Le lendemain, les cadres ont cherché à savoir ce qui s'était passé, mais ils les ont pas vu l'équipe, j'ai pas eu de soutien, j'avais envie d'en parler, mais j'ai rien eu, pas de reconnaissance, alors que j'en avais besoin (pas envie mais besoin), aussi c'était une erreur dans l'organisation mais en fait rien de plus, ça pose souci. » N. Infirmière

De plus, les hommes ne sont pas toujours très satisfaits d'être appelés en renfort uniquement car ils sont des hommes.

Les capacités relationnelles sont neutres et il semble important que les soignants reflètent la société, des hommes et des femmes, le miroir de l'extérieur, chacun entend l'autre, plus de choses se passent. Certaines soignantes se sentent plus en sécurité avec des soignants hommes quand la situation est très violente et qu'elles sentent une pression.
Les soignants rencontrés n'ont pas le sentiment d'occuper un métier féminin, en insistant sur la spécificité de l'hôpital psychiatrique plus mixte.

Formation continue
L'établissement a une politique spécifique de formation pour le personnel infirmier : « la consolidation des savoirs ». Cette formation s'étale entre 23 et 27 jours dans l'année pour tous les nouveaux arrivants (souvent étalée dans les 3 ans suivants leur arrivée car beaucoup de turn over) cette formation est spécifique à la psychiatrie avec des formations prévention suicide, hygiène, risque, gestion de la violence, comment rester ferme en gardant son calme, ne pas faire une situation personnelle d'une situation de travail, faire profil bas devant patient agité, …cela sert aussi dans la gestion de l'équipe.
Chaque service dispose d'une enveloppe budgétaire pour la formation, et dans chaque unité est nommé un responsable de la formation continue pour chaque métiers et/ou corps professionnel. Une réunion mensuelle sur le plan de Formation existe avec des axes individuels et collectifs. Dans les axes collectifs du service, on trouve : le soutien aux familles, l'analyse des pratiques professionnelle (une psychiatre intervient dans un groupe de travail ouvert sans responsable hiérarchique où une situation de travail est décortiquée).

Selon la cadre supérieur de santé, la formation initiale est localement un peu plus centrée sur la psychiatrie que dans d'autres centres de formation et permet des stages en psychiatrie. De plus, elle insiste sur l'importance accordée aux sciences humaines (philosophie, sociologie, psychologie), ce qui semble rare dans le paysage global. Ce choix pédagogique ne plait pas forcement à tous. Elle considère néanmoins que les soignants sont plus opérationnels que d'autres. Il existe un suivi en termes de tutorat des nouveaux, dans la connaissance de toutes les unités, même si cela n'est pas toujours possibles compte tenu des effectifs.
La formation « consolidation des savoirs » permet de se rendre compte du travail dans l'urgence et du besoin de régulation, ce qui n'est plus fait ensuite dans l'unité.
La formation est faite par des cadres hospitaliers, entièrement sur le temps de travail.

Reconnaissance du diplôme
Pour certains la question de la reconnaissance du diplôme infirmier ne se pose pas véritablement du fait d'une remise en cause de la formation dispensée pour l'acquisition du diplôme : formation non universitaire par les DRASS, spécialisation avec l'expérience, validation partielle des unités d'enseignements. La cadre supérieure de santé pense que la reconnaissance salariale est nécessaire en cas de spécialisation mais tout le monde a une spécialisation… sauf les débutants. Que veut donc dire la spécialisation ?
Le sentiment général est celui de formation non suffisante en psychiatrie durant les études. Mais les soignants estiment que les études infirmières sont difficiles, beaucoup de connaissances à acquérir, des étudiants livrés à eux-mêmes, beaucoup de travail personnel, de sollicitation des cadres, 35h de cours par semaine, la rédaction du mémoire… « il faut être en demande constamment, aller vers les cadres, sinon on nous laisse, si on comprend tant mieux si non tant pis, on est des électrons libres, c'est assez difficile sur un plan psychologique ».
Du fait de la perte démographique des médecins (psychiatre spécialisé) à venir, la question de la prescription va se poser aux infirmières, «la discipline pharmacologie est apprise à l'université, et donc là on va pouvoir valoriser les choses ». Le cas a déjà été posé aux sages femmes et aussi aux psychologues qui ont refusé. L'infirmier ne prescrit pas ; il dispense :

c'est son rôle prescrit, et son autre rôle est son rôle propre (latitude). Or infirmier aurait les compétences pour donner certains traitements.

Les niveaux de salaire dans l'établissement sont considérés comme bas en comparaison avec le libéral (« à effort fourni pareil, salaire est double, même si plus de solitude et de responsabilités individuelles ») et l'interim (« ils gagne mieux que nous, avec le travail qu'on fait qui est éprouvant psychologiquement, ça fout un peu les boules » infirmière qui s'interroge sur le fait de quitter la fonction publique.)

Les soignants attendent une reconnaissance salariale collective, liée au travail d'équipe, ils semblent plutôt opposés à une prime individualisée.

Pénibilité

Lors des différentes rencontres, peu nous parle de la pénibilité du travail. La parole se développe en posant des questions mais elle ne vient pas seule, directement. Souvent, même, le travail est dit peu ou pas pénible. Certains expliquent que le travail lui-même est peu pénible mais davantage l'institution autour (les locaux, la hiérarchie, l'impression de n'être pas écouté, impression d'injustice, sentiment d'être « embêté pour des petits trucs » ou des questions comme l'accréditation… alors que qu'ils estiment qu'il existe de nombreux disfonctionnements dans le service).

Les soignants expliquent que ça peut leur arriver d'avoir peur, de se prendre un mauvais coup mais il y a peu d'incidents.

Les horaires (une semaine matin, une semaine l'après-midi….), ne sont pas évoqués comme une source de pénibilité, ou faible, considérant que c'est le choix de la profession, ni le travail du dimanche. Le travail du samedi n'est même pas évoqué. Néanmoins en discutant le lever à 4h30 tous les matins est avoué comme fatiguant

De même, la pénibilité physique n'est pas évoquée. Quand on pose la question, certains expliquent qu'ils ont des techniques pour ne pas se faire mal, ils s'aident à deux ….mais très vite le fait d'avoir choisi le métier est invoqué comme un vrai choix et « faut savoir c'qu'on veut ». Un infirmier (homme) avoue la pénibilité physique, principalement pour les toilettes, accentuée par le fait qu'il peut y avoir beaucoup de personnes âgées pour un petit service.

Certains expriment le fait de « garder des fois les problèmes dans la tête » après son travail.

Certains cas de patients sont difficiles car ils peuvent renvoyer à des aspects de la vie personnelle du soignant, dans ces situations il est important de pouvoir s'appuyer sur l'équipe et éventuellement passer le patient à quelqu'un d'autre.

La pénibilité du travail est questionnée avec le recours aux dispositifs retraite. Ce dispositif permet à des infirmiers partis à la retraire de revenir exercer quelques mois, avec toute leur rémunération (2 à 5 mois sur l'année). Ce dispositif est assez apprécié par l'établissement car ce sont des infirmiers expérimentés et encore souvent diplômés avec la spécialisation en psychiatrie mais est très contesté par les syndicats car cela remet en cause la pénibilité du métier.

La volonté de travailler en psychiatrie
L'ensemble du personnel soignant rencontré exprime leur volonté de travailler en milieu psychiatrique et particulièrement en accueil et crise. Différentes raisons sont abordées : il s'agit du secteur où on apprend à gérer la crise et la prise en charge, on travaille sur l'accueil, le projet de soin qui commence dans ce service, le côté relationnel est important. Ce personnel ne souhaite pas aller en soins généraux où l'accueil est délaissé, avec un « travail à la chaîne », peu de relationnel et beaucoup de soins techniques. De plus, certaines expliquent que les infirmières en soins généraux sont moins considérés, du fait de la présence des médecins, alors qu'en psychiatrie les médecins écoutent davantage les infirmières.
Toutes et tous parlent de l'importance de la motivation, de l'envie de faire ce travail.

Certains parlent de quitter la fonction publique pour l'exercice libéral plus rémunérateur.
Une infirmière nous a expliqué que le plus important pour elle est de : « satisfaire le patient », elle estime qu'en psychiatrie on est dans satisfaction ; important de « répondre aux demandes du patient, à ses besoins, ce que je peux faire, j'essaie de le faire », que ce soit dans le métier ou pas. Quelques fois quand elle a terminé sa journée, elle se dit qu'elle n'est pas satisfaite du boulot qu'elle a fait. Elle est en demande de moment de régulation dans l'unité.
Il existe des réunions d'analyse des pratiques auxquelles elle n'a pas participé, elle semble peu informée, elle préfèrerait des régulation dans l'équipe, pour parler de leurs propres patients. Le moment de la transmission ne suffit pas, « c'est bref, on dit les choses essentielles », le matin il faut arriver plus tôt. Elle a proposé des régulations, au sein équipe, qui ont été refusées car cela échoue à chaque fois, et se transforme en règlement de compte… elle trouve dommage « on se remet pas en question ».

3. Service technique et poste d'agent-chef

3.1. Présentation et organisation du service technique :

Le service technique est composé de 62 agents, dont 4 en catégorie B ainsi que 2 ayant acquis cette catégorie de manière un peu particulière en restant dans les ateliers comme un « bâton de maréchal » du fait de départ à la retraite prochainement, ils ont passé le concours mais sans formation à travailler au bureau.
Les ateliers du service technique sont : Menuiserie, serrurerie, maconnerie-egouts, plomberie, électricité courant fort (lumière, haute tension), courant faible (détection incendie…), peinture-vitrerie-signalétique, cellule extra hospitalière (petits bâtiments sur le département), centrale thermique, maintenance intra (entretien machine cuisine et blanchisserie et four).
Ligne hiérarchique et encadrement : Les ouvriers (catégorie C) des différents ateliers sont gérés par un contremaître (catégorie C) et un contremaître adjoint qui les suivent, et voient les réalisations dans les services…. Au-dessus de ces agents de terrains, il y a les agents chefs qui gèrent 1, 2, 3 ateliers, ils s'occupent aussi des travaux réalisés par les entreprises extérieures, soit pour des opérations précises avec un seul corps d'état, soit pour un chantier multi corps d'état. Ils s'occupent de synchroniser les ateliers entre eux, de l'encadrement par discipline donc le nombre de personnes sous les ordres des agents-chefs varie. Le technicien supérieur, au dessus des agents-chefs, chapeaute l'ensemble et le bureau d'étude auquel les agents-chefs participent par discipline. Avec l'ingénieur, ils s'occupent des opérations extérieures (appels d'offre et suivi des chantiers) et de la gestion de l'ensemble du fonctionnement du service (le planning est géré par les secrétaires et les agents-chefs). Hiérarchiquement l'agent chef est positionné en dessous du technicien hospitalier, lui-même en dessous de l'ingénieur.

Historiquement le service technique permettait l'autonomie de l'établissement qui auparavant vivait sur lui-même, en asile fermé, avec donc tous les métiers nécessaires à « cette sorte de petite ville ». Aujourd'hui, les travaux sont surtout de la maintenance, des petites réparations et le reste est fait par des entreprises extérieures.
L'activité du service varie car ils reçoivent des demandes de tous les services, au quotidien, il y a des rendez-vous, des suivis de chantiers et des suivis d'opérations sur les dossiers. Actuellement il y a 15 opérations avec le suivi des délais pour des dossiers.
Deux secrétaires suivent la partie administrative au quotidien et alertent si les dépenses dépassent le budget. Le technicien supérieur oriente le travail des agents-chefs qui n'ont pas forcement une vue d'ensemble de la politique de l'établissement, le technicien est le maillon entre la direction et les agents-chefs, il aide dans les orientations à prendre.
Le service technique est entièrement masculin sauf l'ingénieure et les deux secrétaires. Il n'y a priori pas de préjugés pour l'accueil de femmes, mais il faut trouver un arrangement pour les vestiaires.

3.2. Fiche de poste d'agent-chef de l'établissement

La fiche de poste est en partie spécifique à chaque AC car elle est fonction des ateliers encadrés.
Ici la fiche est celle de l'agent chef responsable des secteurs menuiserie/serrurerie, plomberie, peinture.
Mission principale : gestion de plusieurs ateliers, organisation de la maintenance préventive et curative. Réalisation de missions, bureau d'étude et conduite d'opération.
Dimensions du poste :
Gestion de 3 ateliers, 20 personnes environ.
Menuiserie/serrurerie (portes et fenêtres des bâtiments, organigramme des clés), plomberie (réseaux eau chaude et eau froide), peinture/signalétique (vitrerie, signalisation interne des bâtiments et voirie).
Principales responsabilités :
Fonctions principales inhérentes à ce poste :

- Gestion de plusieurs ateliers
- Contrôle et gestion de demandes d'interventions
- Planification et vérification de la maintenance
- Gestion des personnels
- Contrôle des travaux réalisés par les ateliers du service technique

Missions de bureau d'études :

- Elaboration de cahiers des charges et clauses techniques particulières
- Ouverture de plis
- Analyse des offres
- Consultation d'entreprises pour des travaux inférieurs à 10 000€

Missions conduites d'opérations :

- Représentation de la maîtrise d'ouvrage sur des moyennes opérations, après attribution des lots aux entreprises de travaux
- Suivi des travaux

Autres missions :

- Suivi des contrats de maintenance
- Gestion des contrôles réglementaires et des actions correctives
- Participation aux différentes instances de l'établissement
- Participation aux différents groupes d'auto évaluation

Pilote de groupe dans la démarche qualité ST / références sur le répertoire des métiers de la FPH : responsable maintenance des bâtiments 48208, responsable des installations sanitaires et fluides 4C203, conducteur de travaux TCE-4B1.2 /

Les liaisons :

En interne au CHM : l'ensemble des agents de l'établissement, plus particulièrement les cadres.

En externe au CHM : les entreprises ; bureau de contrôle, fournisseurs, maître d'œuvre.

Les conditions d'accès au poste :

Niveau initial pré requis : rien n'est indiqué

Habilitation indispensable : électricien H0.B0

Critères particuliers : sens de l'organisation, de la diplomatie.

Formations complémentaires à suivre pour occuper le poste :

Réglementation incendie sur les établissements recevant du public

Réglementation sur l'eau destinée à la consommation humaine

Recyclages obligatoires pour conserver les habilitations :

Réglementation incendie sur les établissements recevant du public

Les obligations liées au poste :

Horaires/repos/roulement : 8h-11h30 et 12H30-17h

Périodes d'activités particulières : non rempli

Congés annuels : suivant protocole d'établissement et service technique

Périodes de fermeture/périodes de congés imposés : suivant protocole d'établissement et service technique

Gardes/astreintes : astreintes techniques, pouvant être logé par nécessité de service

Durée minimum d'affectation prévue sur ce poste : sans objet

Equipement de protection individuelle/tenue professionnelle : vêtement de protection hivers.

Qualités et compétences requises :

Sens de l'organisation, méthodologique

Sens du travail en commun, disponible

Connaissance des techniques et métiers du bâtiment, en particulier…..

Connaissance de la réglementation, notamment réglementation de la sécurité contre l'incendie des établissements recevant du public

Connaissance de la réglementation sur l'eau destinée à la consommation humaine.

3.3. Résultats des entretiens avec les agents-chefs :

Diplôme :

En général, le recrutement des ouvriers s'effectue avec le diplôme CAP, de plus en plus les candidats sont titulaires du bac professionnel. Ce niveau de diplôme se retrouve pour les Contremaîtres car ils sont issus de la promotion interne, ainsi que les agents-chefs. Les agents-chefs passent un concours interne et ont suivi toute la filière hiérarchique interne. Les postes sont fonction du nombre de places qui se libèrent par les départs en retraite.

Pour les recrutements extérieurs ouvriers , quand il y a un départ, l'annonce se fait par la direction des ressources humaines avec le profil de poste, un entretien avec la DRH, l'ingénieure et le technicien a lieu, ils choisissent avec l'entretien. Les jeunes recrutés ayant de l'ambition ne restent pas très longtemps, car le profil de carrière est lent et conditionné aux départs, même si le travail est intéressant.

Le profil des agents-chefs rencontrés est celui de la carrière interne : ancienneté de 30 ans dans l'établissement, niveau de formation CAP ou sur épreuve, recruté comme ouvrier, puis contremaître et contremaître principal et enfin agent chef assez récemment depuis quelques

années. Le passage au statut d'agents-chef a pu être facilité par le protocole Aubry, sans examen, par liste d'aptitude compte tenu de l'ancienneté et du dossier.

Les postes d'agents-chefs ont subi une nette évolution de contenu principalement du fait de l'arrivée de l'ingénieure. Autrefois il s'agissait davantage d'un titre honorifique avec maintien des activités de contremaitre/responsable d'atelier mais maintenant la collaboration pour le suivi des chantiers et le travail au bureau d'études appartiennent au poste.

Horaires : 7h30, 11h30-12h30 déjeuner, fin 16h30. Ces horaires sont fixes pour les ateliers ainsi que pour les agents-chefs avec des dépassements le soir selon les rdv de chantier. Tous les interlocuteurs du service technique soulignent que les horaires des agents-chefs ne sont en fait pas vraiment fixes, il y a des dépassements fréquents, il est courant d'être au service à 18h voire 18h30. Les agents-chefs considèrent un problème de charge de travail supplémentaire aux 8 heures de travail quotidienne, au minimum d'1h, 1h30 supplémentaire.

Il y a des astreintes car les dépannages peuvent avoir lieu 24h/24. 12 personnes font les gardes, 1 semaine sur 12, les gardes sont du vendredi midi au vendredi de la semaine suivante après midi. Ce sont des mises à disposition avec un téléphone, en plus de la journée. Les astreintes sont sur la base du volontariat.
La compensation des astreintes est de deux types : soit la compensation par un logement de fonction avec la récupération du week-end pour les agents-chefs et ouvriers, soit compensation salariale quand déplacements et un forfait d'heures supplémentaires mensuelles en prime d'astreinte (environ 10 h). Le travail durant les astreintes est important avec beaucoup d'appels et des interventions dans tous les domaines (alarme incendie déclenchée, feux à des matelas, serrure bloquée, WC bouchés…). L'ingénieure a des gardes administrative et les autres ont des gardes techniques, toutes les spécialités ne sont pas mobilisées (ex en peinture pas d'urgence).

Selon le technicien : les **compétences** premières des agents-chefs doivent être la gestion des gens du terrain, les demandes d'intervention passent par les agents-chefs et ils font un premier tri (interne/ externe), ils se déplacent si le cas est particulier et voient comment cela peut être fait. De plus, il parle de la gestion des ouvriers, des ateliers dont ils ont la charge.
Les agents-chefs rencontrés gèrent chacun 3 ateliers. Contrairement à ce que dit leur supérieur, ils ne considèrent pas la gestion de leur équipe comme l'activité principale car les ateliers sont autonomes, ils chapeautent les travaux et les maintenances avec les responsables d'ateliers. Ils sont surtout en contacts avec les responsables d'ateliers qu'ils rencontrent tous les matins, et avec qui ils font une bilan toutes les 3 semaines (avancement des travaux vis-à-vis des objectifs…). Ils précisent aussi un travail de validation et de gestion (vis-à-vis des finances) des demandes de travaux des services de soins, gestion des travaux réalisés par les entreprises extérieures, préparation de ces travaux, rédaction de descriptifs.

Les agents-chefs sont d'accord avec le contenu de la fiche de poste mais ils estiment que ces activités ne correspondent pas à leur niveau de salaire. Ils considèrent que par rapport à leur statut Fonction Publique Hospitalière ils ont des missions de bureau d'études, avec les cahier des charges, les ouverture de plis, l'analyse des offres, les consultations d'entreprises, ils représentent la maîtrise d'ouvrage, le suivi de chantier avec les entreprises extérieures sur des constructions, contrats EDF, opérations à bon de commande, devis … tout ceci n'est pas de leur ressort, mais réalisés en plus par rapport à leur statut. Normalement selon eux dans le statut Fonction Publique Hospitalière les Agents chefs chapeautent les ateliers, et tout ce travail du bureau d'études revient au Technicien Supérieur Hospitalier ou à l'ingénieur mais il

y a une délégation, un glissement des tâches. Certaines missions peuvent en plus être ajoutée en lien avec la réglementation de la sécurité protection santé. Le poste a évolué vers plus de gestion ce qui sort du profil du poste.

Les responsabilités des agents-chefs sont considérées comme importantes vis-à-vis des résidants avec les risques de blessures, danger des prises de courant…responsabilité importante au quotidien, les services préviennent en cas de problème et donc si le risque existe cela devient la faute du service technique. De plus, les contrôles, maintenances… sont augmentées et très diverses avec les questions de qualité (accréditation, qualité eau, air, chauffage…) et cela rejoint les risques pour les patients. L'accréditation augmente la responsabilité des agents-chefs ; avec la certification V2, les services se rendent compte des nombreux problèmes et donc il faut tout faire très rapidement. Il y a une démarche qualité sur norme afnor pour le service technique (site HAS).
Les agents-chefs considèrent que la certification n'a pas spécialement changé leur travail car il y a toujours eu des contrôles réglementaires à faire, mais ce qui est plus difficile est de faire passer l'accréditation au niveau des ateliers, vis-à-vis de la demande de traçabilité.

Bien sûr, le degré de responsabilité et d'urgence diffèrent selon les ateliers (peinture et climatisation ou haute tension).

Toutes ces activités sont considérées par les agents-chefs comme un « plus » dans leur poste, une source d'intérêt mais sans reconnaissance. Ils entament donc une démarche revendicative auprès de la direction afin d'accéder au grade de Technicien Supérieur Hospitalier. Ils souhaitent une transformation (sans nouvelle charge de travail) de leur poste, avec formation et concours, pour les trois agents-chefs du service technique (pas les quatre car un des collègues part à la retraite prochainement).
Le fait de passer Technicien Supérieur Hospitalier ouvrirait une nouvelle perspective de carrière et permettrait l'obtention d'une prime NBI plus large et de la prime de technicité.

Pénibilité :
La pénibilité physique n'est pas exprimée mais le travail est considéré comme stressant, avec beaucoup de responsabilité et de fatigue intellectuelle.

Comparaison avec l'emploi d'infirmier :
Ils savent que le niveau d'études est supérieur aux leurs et sont conscients des horaires décalés des infirmières. Mais ils considèrent que le salaire des infirmières correspond à leurs responsabilités et charge de travail alors que ce n'est pas leur cas. Ils expliquent que les agents-chefs sont passés récemment en catégorie B, par le protocole Aubry, mais sans évolution de grille, sans ouverture sur une nouvelle grille. Ils expliquent que la grille Infirmière est plus longue, avec des possibilités d'évolution de carrière. La promotion est chez eux très lente.
De plus, il y a de la formation sur le tas et des jeunes arrivés ouvriers avec des niveaux BTS.

Certains pensent que les infirmières sont beaucoup mieux payées qu'eux et expliquent que de nombreux agents des services techniques font des formations et diplômes afin de devenir soignants car il y a plus de jours de congés du fait des horaires décalés et que donc au total ces emplois sont mieux payés. Mais cette discussion montre des confusions importantes dans les hiérarchies des soignants (cat. A, B, C) entre les cadres, infirmières et aides-soignantes. On se rend compte que dans l'imaginaire de certains agents-chefs les infirmières sont associées à la catégorie ouvrière avec donc une confusion entre infirmière et aide-soignante.

4. Rémunération

1. Détermination du traitement de base et carrière

Le traitement de base s'appuie sur la catégorie de l'emploi et le coefficient de l'individu dans la catégorie compte tenu de l'ancienneté.

Les deux emplois sont classés catégorie B. La comparaison s'effectue entre Infirmier classe normale et Agent chef 2ème catégorie, ce qui correspond à l'entrée dans les emplois.

Agent chef 2ème catégorie

échelon	Durée moyenne d'ancienneté	Indice brut*	Indice majoré	Traitement brut mensuel[60]
1er échelon	2 ans et 6 mois	378	348	1590,58
2ème échelon	2 ans et 6 mois	412	368	1681,99
3ème échelon	3 ans	444	390	1782,54
4ème échelon	3 ans	472	412	1883,09
5ème échelon	3 ans	499	430	1965,37
6ème échelon	-	544	463	2116,20

* échelon indiciaire (indice brut) applicable à compter du 11 novembre 2001.

Source : fichier permanent des corps et grades des établissements publics sanitaires et sociaux, édition ENSP, 1er novembre 2006.

Infirmier de classe normale

échelon	Durée moyenne d'ancienneté	Indice brut*	Indice majoré	Traitement brut mensuel
1er échelon	1 an	322	308	1407,75
2ème échelon	2 ans	346	324	1480,88
3ème échelon	3 ans	372	343	1567,72
4ème échelon	3 ans	407	367	1677,42
5ème échelon	4 ans	443	390	1782,54
6ème échelon	4 ans	480	416	1901,38
7ème échelon	4 ans	519	446	2038,50
8ème échelon	-	568	481	2198,47

* échelon indiciaire (indice brut) applicable à compter du 1er janvier 2002.

Source : fichier permanent des corps et grades des établissements publics sanitaires et sociaux, édition ENSP, 1er novembre 2006.

Plusieurs différences sont à souligner :

- différence du premier niveau d'indice : les infirmières rejoignent l'indice des agents chefs à peine à partir du 3ème échelon, soit en moyenne 6 ans plus tard.
- la progression est plus longue pour les infirmières mais le 6ème échelon des agents chefs est plus élevé que le 7ème des infirmières.
- la durée moyenne par échelon est plus longue et/ou équivalente pour les agents chefs jusqu'au 4ème échelon, ensuite celle des infirmières est plus longue mais ce constat est complètement mis en question par les plus faibles indices chez les infirmières. Par exemple, après 10 ans d'ancienneté dans le poste, un agent-chef a un indice de 412 et une infirmière de 390.

[60] Traitement brut mensuel : (indice majoré x valeur annuelle du traitement de l'indice majoré 100) / 1200 au 1er octobre 2008 la valeur annuelle du traitement de l'indice majoré 100 est de 5484,75.

Ces premiers constats font alors apparaître une apparente **différence de traitement en défaveur des infirmières.** Soulignons que l'accord sur « le développement du dialogue social, la formation, l'amélioration des conditions de travail, l'action sociale et les statuts des personnels de la fonction publique hospitalière du 19 octobre 2006 » a accordé une « bonification de six mois d'ancienneté en début de carrière pour les personnels paramédicaux (personnels infirmiers, médico-techniques et personnels de rééducation) classés en CII au 2e échelon de la classe normale. Cette mesure sera répartie sur deux exercices (2007 et 2008). ». Mais cela ne change pas véritablement le constat.

Quelles carrières internes possibles ?
- les agents chefs ont la possibilité de promotion au grade d'agent chef de première catégorie après inscription au tableau annuel d'avancement, établi après avis de la commission d'Avancement Paritaire par appréciation de la valeur professionnelle des agents pour les agents chefs de deuxième catégorie comptant au moins 3 ans d'ancienneté dans leur grade. Au dessus, existe le grade de technicien supérieur hospitalier ouvert par voie d'inscription sur une liste d'aptitude après sélection par un examen professionnel départemental ouvert notamment aux agents chefs. Cette voie d'accès est limitée au tiers des titularisations prononcées dans le grade de Technicien Supérieur Hospitalier au niveau départemental.
- les infirmières ont la possibilité de promotion au grade d'infirmier de classe supérieure par voie d'avancement de grade, au choix, après inscription sur un tableau annuel d'avancement établi après avis de la commission d'Avancement Paritaire, pour les infirmiers parvenus au 5ème échelon de la classe normale et comptant au moins 10 ans de services effectifs dans l'un des corps ou plusieurs corps des personnels infirmiers. Au dessus, existe le grade de cadre de santé par concours sur titres interne ou externe ouvert aux agents titulaires du diplôme de cadre de santé comptant au moins 5 ans de services effectifs dans les corps des personnels infirmiers ou équivalents du secteur privé.

Les voies de promotion sont en partie identiques pour les passages en classe supérieure (tableau d'avancement) mais avec des différences dans l'ancienneté minimale à la promotion nettement plus réduite pour les agents-chefs. Les promotions à l'emploi supérieur (Technicien Supérieur Hospitalier et Cadre de santé) sont par contre très différentes car si un examen professionnel est demandé dans la filière technique, la filière soignante requière le diplôme de cadre de santé nécessitant le retour en formation (IFSI).
Ainsi les parcours de promotion semblent facilités dans la filière technique mais ce constat « théorique » est à nuancer par le faible nombre de places, la filière soignante étant beaucoup plus large, avec plus de postes, mais aussi donc avec plus de candidats et des limitations (quotas) de passages[61].
De plus si on regarde plus précisément les carrières, d'autres différences apparaissent et nuancent l'apparent désavantage de la filière soignante. En effet, la grille de rémunération des agents-chefs 1ère catégorie s'étend de l'indice 352 à 489 (avec 7 échelons et des passages moyens entre 2 ans 6 mois et 3 ans), celle des infirmières classe supérieure s'établit quant à elle entre l'indice 411 et 534 (avec 6 échelons et un passage moyen entre 2 et 4 ans). A ce

[61] Accord d'octobre 2006 : « - relèvement en trois ans du quota statutaire actuel de ces personnels pour le passage de la classe normale à la classe supérieure pour le porter de 30 à 40 % (2007 : 34 % ; 2008 : 37 % ; 2009 : 40 %), en tenant compte prioritairement de la situation des agents ayant atteint le dernier échelon de la classe normale depuis au moins quatre ans ». Le syndicat SNPI souligne que les infirmières spécialisées sont à 100 % depuis 2001.

niveau, les possibilités de progression, semblent ainsi plus étendues pour les infirmières que pour les agents-chefs mais ceci uniquement une fois la classe supérieure passée.
Soulignons que les représentants CFDT rencontrés nous expliquent que la pénurie de main-d'œuvre chez les soignants a tendance à placer les nouveaux arrivés dans des coefficients plus élevés afin de les attirer. Ceci modifierait le constat des grilles hiérarchiques et viendrait générer des inégalités entre soignants.

2. Primes
Il existe de très nombreuses primes dans la Fonction Publique Hospitalière, elles sont créées à chaque fois pour satisfaire des revendications catégorielles et ne sont pas étendues à l'ensemble des salariés, « dès qu'une catégorie revendique, on sort une prime »

La réglementation liste l'ensemble des primes (source : ENSP) :
Indemnité spéciale de suggestion : tous les agents sauf personnel de direction et Technicien Supérieur Hospitalier
Indemnité forfaitaire pour travail des dimanches et jours fériés
Indemnité horaire pour travail normal de nuit, majoration spéciale pour travail de nuit
Astreintes
Indemnité horaire pour travaux supplémentaires (heures supplémentaires)
Indemnité forfaitaire de risque : dans les Unités Malades Difficiles
Indemnité pour travaux incommodes, dangereux, insalubres ou salissants : il s'agit de la Prime Insalubrité : TX05 en demi journée (si travail 20 jours alors 40 TX) touchée par l'ensemble du personnel. Il s'agit du fait de travailler sur un lieu confronté aux questions d'hygiène, avec des contacts avec les pensionnaires, des infections…
Indemnité de chaussures et vêtements
Indemnité pour utilisation outillage personnel (pas eux)
Prime spéciale d'installation
Prime spéciale de début de carrière
Indemnité différentielle

Analyse des fiches de paie dans l'établissement :

Prime d'encadrement : environ 90 euros par mois

NBI (nouvelle bonification indiciaire): complément attribué par filière et/ou emploi. Il se caractérise par un nombre de points d'indice supplémentaires. Certains postes y ont droit, cela dépend du lieu d'exercice, de la filière, du service…. Par exemple, dans les unités moyens séjours et longs séjours, il y a le même type de personnel mais ceux en longs séjours bénéficient de la NBI contrairement à ceux en moyens séjours. Cela peut alors poser des problèmes de mobilité quand sur le même site, le même établissement, il y a les deux types d'unités. Au sein des infirmières, selon les services… certaines y ont droit et pas d'autres. Ces modalités sont décidées au niveau du ministère.

Prime Technicité : accessible aux postes d'ingénieur et Technicien Supérieur Hospitalier (TSH), prime mensuelle, entre 13h par mois et 45 % du salaire. Les bénéficiaires de cette prime de technicité n'ont pas la prime de service.
Pour les TSH, cette prime est le fait qu'ils ne sont pas positionnés dans la catégorie supérieure. Cette prime peut être potentiellement assez élevée mais les primes ne sont pas prises en compte dans la retraite seulement et depuis récemment elles sont intégrées à hauteur de 5 % dans la retraite.

Prime de service : Annuelle, pour tous les agents sauf ceux ayant droit à la prime de technicité (jugée d'ailleurs plus intéressante que la prime de service). La prime de service repose sur l'indice, la notation et le présentéisme. Se pose alors la question de la subjectivité de cette prime (via la notation) et celle du risque de pénalisation des absences. Les congés maternité ne sont pas considérés comme des jours d'absence. Mais quel impact sur la notation ? Selon la DRH, il n'y a pas d'impact, pas de différence. Mais le problème se pose si il y a des congés maladie avant le congés maternité assez longs, dans ce cas il y aura des répercutions sur la prime de service car l'absence longue de son lieu de travail sera considérée. Cette pratique pose véritablement le problème de la maladie liée à la maternité, qui se voit alors pénalisée dans le niveau de prime.
La prime de service correspond à environ 1 mois de salaire quand il n'y a pas d'absence avec un abattement de 1/140ème par jour d'absence, en sachant que 5-6 jours d'absence pour maladies personnelles ne sont pas pris en compte comme absence dans la prime de service.
12 jours d'absence peuvent être attribués pour enfants malades (enfants moins de 16 ans), ils peuvent être pris par les pères et les mères et seraient considérés comme des absences pour la prime de service. Selon la direction, il s'agit d'une autorisation, une facilité, et non d'un droit, comme les jours pour se marier…

Si ces jours d'absence sont autorisés et neutralisés en tant qu'absence pour la prime de service, les organisations syndicales soulèvent le fait que ces absences peuvent indirectement tout de même pénaliser la prime de service via la notation. La CGT souligne la subjectivité des notes selon les services, le cadre, la relation à l'encadrement… en relation aussi avec le fait d'être femme et mère. Le cas d'un service est évoqué ; les résultats de la notation montrent *que » les 7 premiers sont des hommes, la 1ère femme arrive en 8ème position et elle n'a pas eu d'enfants, après s'intercalent homme et femme, et en fin du peloton ce sont des femmes. »* Ce syndicat soulève le problème des déroulements de carrière et de la discrimination dans la notation des femmes enceintes.
La notation va évoluer dans le cadre de la certification de l'établissement avec la mise en place de grille évaluation avec des objectifs et les moyens pour les agents en lien avec le budget de formation continue, les critères de notation étaient jusque là fixés par la loi. La CFDT qui nous a parlé de cette évolution y est opposée ; cette grille va être liée au projet d'établissement, *« On est lié maintenant à des objectifs ».*

Astreintes : elles sont compensées soit par un logement de fonction soit par une prime de 10,5 heures ? Les heures effectuées en cas d'intervention sont payées (horaires de nuit ou de jour selon intervention).

Prime spécifique paramédicale : Le personnel soignant bénéficie d'une prime spécifique. Cette prime a été modifiée par le protocole d'accord sur « le développement du dialogue social, la formation, l'amélioration des conditions de travail, l'action sociale et les statuts des personnels de la fonction publique hospitalière » du 19 octobre 2006. L'accord a revalorisé la prime spécifique de 76,22 euros mensuels pour la porter à 90 euros. (Source : Syndicat national des professionnels infirmiers CFE CGC).

En résumé :
Les infirmières du service accueil et crise n'accèdent pas au dispositif des astreintes vu que l'équipe tourne pour le travail du dimanche et du samedi, et avec une équipe de nuit. Elles touchent une prime spécifique, d'un montant plus élevé que la NBI des agents-chefs (76 et même 90 euros) mais il s'agit d'une prime donc non prise en compte dans la retraite, contrairement à la NBI.
Certaines infirmières peuvent avoir droit à une NBI (bloc opératoire, certains domaines, exerçant auprès des personnes âgées ou auprès des personnes n'ayant pas leur autonomie de vie sous certaines conditions). Ici les Infirmières en accueil et crise n'ont pas de NBI, car leurs postes ne remplissent pas aux critères des NBI. Soulignons que la pertinence des critères de NBI se semblent pas discutée par les organisations syndicales : ni les critères de soins à des personnes manquant d'autonomie, ni ceux de responsabilités (initialement conçues auprès de subordonnés, comme dans le cas des agents-chefs), ne sont réfléchis par les organisations syndicales comme des sources de revendications, par exemple pour reconnaître les responsabilités envers des patients dépressifs, en crise…. Bien sûr, elles devraient s'exercer à un niveau national.
Les agents-chefs accèdent, sur la base du volontariat, au dispositif des astreintes. Un des agents-chefs rencontré bénéficie à ce titre d'un logement de fonction. Ils ont droit à la NBI (13 points majorés, soit 59 euros) du fait du critère d'encadrement dans leur emploi, la réglementation explique que c'est pour ceux ayant la responsabilité d'un secteur global d'activité et encadrant au moins deux agents appartenant au corps des contremaîtres.

3. Comparaison des deux emplois

Différents aspects entrent en ligne de compte dans la comparaison des deux emplois.

Diplômes : d'un côté, les infirmières occupent un emploi réglementé dont l'accès demande l'obtention du diplôme d'Etat, la carrière et le passage au statut de cadre infirmier demande un concours et de repartir à l'école afin de passer un autre diplôme. De l'autre côté, les agents-chefs ont un niveau de diplôme inférieur ou égal au bac et la carrière ne nécessite pas d'autres diplômes et/ou concours même si des formations courtes internes peuvent être suivies afin de mettre à jour les connaissances.

Contenu des emplois : les infirmières et infirmiers ont des difficultés à expliquer leur travail, sa complexité et sa pénibilité. Le cœur de l'activité est revendiqué comme l'aspect relationnel, difficilement verbalisable et évaluable, et souvent invisibilisé alors qu'à l'essence même du soin en psychiatrie. Les propos sur le relationnel sont souvent personnalisés, associés en partie à la personnalité de chacun, même si tous reconnaissent que c'est le fruit d'un apprentissage, assez long d'ailleurs, certaines insistent aussi sur la part individuelle, personnelle. Cette invisibilité du relationnel dans le métier infirmier est d'autant plus importante à souligner dans le cas de la psychiatrie où il constitue le cœur du métier, du soin, et donc de l'activité même de l'hôpital, de sa raison d'être. **Ici les femmes sont concentrées dans les emplois au cœur de l'organisation, contrairement par exemple à la filière technique, pouvant être considérée comme support. Mais malgré ce positionnement central le soin relationnel n'est pas valorisé et visibilisé dans l'organisation.** Les réformes actuelles de l'hôpital sur la démarche qualité ou à venir sur la tarification à l'acte ne vont pas forcement faciliter cette visualisation du relationnel, compliqué à formaliser et à évaluer.
Parmi les organisations syndicales, la conception du relationnel comme technique est aussi complexe et souvent rattaché à la personnalité. Néanmoins, des propos intéressants émergent autour de la technique d'entretien, pour l'entretien thérapeutique, technique d'être en empathie avec le patient, et aussi technique du relationnel pour une toilette…. Le soin peut se

faire autour du corps du patient, du repas…les infirmières peuvent être soignante dans la toilette d'un patient, pas que question d'hygiène, aussi travail sur le narcissique du patient… Et ce serait une raison de la relative absence initiale des aides soignantes dans l'hôpital psychiatrique, aujourd'hui remise en question notamment du fait de la pénurie de personnel. Le terme d'empathie semble être capital : aptitude à être en relation avec le patient, ressentir ce que l'autre ressent, pouvoir lui renvoyer… **c'est une technique qui s'apprend** même si le terme choisi n'est pas forcement approprié car associé au don de soi même. La notion d'écoute, non comme une oreille, mais capacité de la recevoir et de travailler la souffrance ainsi verbalisée, ou visuelle, peut alors être préférée.
Mais certaines insistent sur le réel travail derrière l'entretien qui renvoie au travail analytique, ce qui demande beaucoup d'énergie et est très fatiguant. Or la CGT remarque que le travail de régulation se fait peu or si ce travail est absent, le travail en psychiatrie ne se fait pas véritablement, ce qui est en lien selon elles avec la disparition du diplôme infirmier spécialisé psychiatrie.
Il semble important pour ces infirmières et la reconnaissance de leur métier de verbaliser, formaliser et visibiliser cet aspect relationnel, ce qui est complexe car elles sont alors elles-mêmes en action. **Certaines expliquent que ce cœur du travail est valorisant, épanouissant, apporte de l'intérêt au travail et ceci bloque leurs revendications car elles n'envisagent pas de revendiquer une reconnaissance salariale pour une activité leur apportant un épanouissement personnel.**

-**la place des hommes** est recherchée dans l'emploi d'infirmier afin de faire face aux violences possibles de certains patients. Ils semblent alors, et malgré eux, **valorisés dans leur rôle d'homme.** Il s'agit donc d'un emploi à prédominance féminine où les hommes sont attendus et recherchés dans leurs stéréotypes masculins.

-**la notion d'adaptabilité** est sous-jacente aux contenus des deux emplois comparés. Il est demandé à chacun des deux postes de s'adapter à des situations de travail et/ou des interlocuteurs différents.
Chez les agents-chefs, l'adaptation entre les différents types de chantiers est importante même si encadrée dans leurs spécialités et par les règles de sécurité, l'appel d'offre de l'établissement…
Chez les infirmières, l'adaptation doit se faire pour chaque patient, dont la rotation est élevée, et cette adaptation doit également s'effectuer à chaque transmission d'équipe, la somme des informations à mémoriser et à traiter est lourde et sans cesse en évolution.
L'absence de cette notion d'adaptation à des situations particulières dans la fiche de poste des infirmières est d'autant plus étonnante dans la tendance actuelle des organisations et de la gestion des ressources humaines tournée vers une attente de flexibilité. Cette notion d'adaptation renvoie également à la gestion des risques au quotidien, aux situations d'urgence courante à l'hôpital psychiatrique. Après avoir lu la fiche de poste, les syndiquées soignantes CGT expliquent ainsi que sur cette fiche apparaît certes une liste de tâches mais que leur travail est « avant tout de réagir, de surveiller, de s'adapter sans cesse à de nouveaux patients ». Dans les différents exemples de situations de crise, les différents soignants rencontrés montrent que la réaction n'est jamais formatée, universelle mais au contraire elle est une réponse unique, adaptée à chaque situation. Cette capacité d'adaptation est souvent associée au niveau de qualification ; un diplôme élevé et/ou une grande expérience permettent d'accroître la capacité d'adaptation, de réponse à l'imprévisible. **Il ne s'agit pas d'appliquer simplement des règles ou de reproduire des solutions mais de gérer l'imprévisible.**

-**La question de l'encadrement** est apparue au centre de la comparaison comme la spécificité même des agents-chefs, contrairement aux infirmières. Sans vouloir minimiser cette responsabilité, notons que cette responsabilité d'équipe est en grande partie partagée et déléguée auprès des contremaîtres qui assurent au quotidien le management de l'équipe. Chez les infirmières, un rôle d'encadrement est normalement présent envers les aides-soignantes et stagiaires. L'organisation spécifique du service et de la psychiatrie fait que les infirmières n'assurent pas véritablement d'encadrement d'aides soignantes qui sont très insérées dans l'équipe et dans l'ensemble du travail.
Le critère fondamental de l'encadrement afin de différencier les deux emplois et surtout de mieux valoriser celui des agents-chefs est également partagé par les organisations syndicales dont les infirmières syndiquées qui le survalorisent également et minimisent leur responsabilité d'une autre forme d'encadrement dans la gestion par une équipe soignante d'une vingtaine de patients. Le fait que l'encadrement soit partagé avec les contremaîtres n'est pas évoqué par ces organisations syndicales. Néanmoins, certaines infirmières syndiquées soulignent que lorsqu'elles travaillent par exemple avec un groupe de 7-8 adolescents, certains dépressifs, en crise suicidaire, elles ont aussi une grosse responsabilité mais moins facilement revendicable, moins prouvable ; *« comment prouver que le gamin au bout de tant de tant de temps d'accueil, sort peut-être d'une crise suicidaire ? »* alors que les agents chefs ont davantage de moyens, de critères pour prouver leur production de travail avec des critères de délais de réalisation de chantier, de conformité…

-**Deux logiques de carrières** bien distinctes semblent se dessiner entre la filière soignante et la filière technique.
D'un côté, les infirmières sont diplômées avec un concours et le diplôme d'Etat (3 ans et demi d'études et une reconnaissance à bac+2), le marché du travail est en pénurie de main-d'œuvre, avec un très fort taux de féminisation, un attachement fort aux valeurs de soins du métier, une intégration des conditions de travail en termes d'horaires et de pénibilité physique et mentale, une revendication relativement faible. Le personnel intègre leur poste d'infirmière dès la sortie d'école et sauf les passages aides-soignantes – infirmières avec reprise d'études, les postes d'infirmière ne sont pas affectés en carrière interne, et la promotion dans les postes supérieur soumise à concours et retour en institut de formation pour une longue période.
De l'autre côté, les agents-chefs sont des postes où le personnel technique arrive en promotion interne, avec un niveau de formation non obligatoire, souvent niveau bac ou même CAP pouvant être amélioré par les formations internes, après avoir gravi les différents postes de la filière technique (ouvrier, contremaître…), la filière est presque exclusivement masculine et avec une histoire revendicative plus marquée et plus syndiquée. Il s'agit ainsi davantage de poste de milieu ou fin de carrière technique.
La CGT explique que le syndicat a été créé à l'hôpital par les ouvriers, les hommes, il s'agissait bien d'un mouvement ouvrier. La création des diplômes infirmiers a fait évoluer ce constat en sortant les soignantes de leur logique de sœurs et de servantes. Le syndicat est alors devenu un syndicat de soignants mais la place des métiers ouvriers qualifiés reste importante (menuisiers…).
L'accord sur « le développement du dialogue social, la formation, l'amélioration des conditions de travail, l'action sociale et les statuts des personnels de la fonction publique hospitalière » du 19 octobre 2006 (Source : Syndicat national des professionnels infirmiers CFE CGC) engendre un écrasement des grilles salariales. En effet, il revalorise particulièrement les agents de catégories C (et les administratifs), selon le Syndicat national des professionnels infirmiers CFE CGC « demain, du fait des primes, une aide soignante en fin de carrière (échelle E6, 7ème échelon, indice brut 479) aura 1.952 euros de salaire net, soit

plus qu'une infirmière ayant 16 ans d'ancienneté (1.920 euros au 7ème échelon, indice brut 519) ou comme un cadre de santé (1.990 euros au 3ème échelon). »
L'analyse des parcours de carrière des filières technique et soignante montre des parcours promotionnels facilités dans la filière technique alors que la place des formations d'Etat pour le passage à la catégorie cadre chez les soignantes s'est accrue il y a quelques années. En effet, il y a environ 7, 8 ans, les cadres infirmières étaient nommées à l'ancienneté afin de passer « surveillantes », la logique de promotion était similaire à la filière technique. Depuis, il est nécessaire de suivre une formation spécifique à l'école des cadres de santé (durée d'1 an à l'école des cadres, reconnue équivalent licence).

Selon la DRH, dans la filière infirmière la ligne hiérarchique est claire et relativement resserrée : un directeur de soins (responsable de tous les services infirmiers), des cadres supérieurs de santé (13, pour chaque secteur), des cadres de santé (gestion d'unités, équipe de 20-25 pers), des infirmières, des aides-soignantes. Dans la filière technique, la ligne hiérarchique est plus confuse : un ingénieur (= directeur des soins, ils appartiennent à l'équipe de direction), Technicien Supérieur Hospitalier (=cadre sup mais cat B et pas même niveau de formation car formation interne), agents chefs (=encadre une équipe, plutôt au niveau du cadre d'unité mais cat B, plus bas qu'infirmier niveau rémunération, catégorie… mais pas au niveau du positionnement hiérarchique…).
La comparaison notamment salariale se complexifie aussi avec l'ancienneté. Selon la DRH, les agents-chefs sont moins bien lotis que infirmières en termes de salaire si on considère la correction de l'ancienneté. Mais il y a aussi des primes.

-**la pénibilité** n'est pas revendiquée de manière équivalente. Les infirmières minimisent leurs conditions de travail. Les conditions horaires (horaires alternées, travail du samedi et dimanche…) sont « normalisées » en expliquant qu'elles appartiennent intrinsèquement à leur métier et donc au choix de ce métier. Le même réflexe existe parmi les organisations syndicales. La pénibilité mentale, le besoin de « bien faire son travail », la violence, l'absence de résultat… ne sont que rarement abordés, aucune compensation n'est prévue et cela apparaît comme inhérent au travail de soin en psychiatrie.
Chez les agents-chefs, la question des horaires de travail est exprimée, avec le fait d'effectuer assez régulièrement des heures supplémentaires par rapport à l'horaire fixe quotidien. Les astreintes sont volontaires et compensées financièrement ou en logement.
La réglementation reconnaît la pénibilité des infirmières avec leur dispositif de départ en retraite à 55 ans, ce qui n'est pas le cas dans la filière technique (sauf certaines spécialités) mais ce dispositif s'avère en partie caduque du fait de l'allongement de la durée des études, donc la possibilité de partir en retraite existe mais la question du niveau de retraite se pose. Soulignons que pour palier à la pénurie de main-d'œuvre des dispositifs de retour temporaire en emploi pour les infirmières retraitées existent et sont pratiqués dans l'établissement, ceux ci questionnent à la fois la pénibilité et le niveau des retraites.
Sur cette question de pénibilité, la CFDT rencontrée dans l'établissement renvoie la question de la pénibilité du travail des soignants non pas à une revendication de valorisation du travail mais aux difficultés d'avoir du matériel adapté, et donc au rôle du CHSCT.

-La revendication des agents-chefs sur leurs conditions de travail ou sur le positionnement hiérarchique de leur poste peut en partie s'expliquer par la place de la **syndicalisation et de l'histoire** du métier. La filière technique est plus fortement engagée dans les revendications syndicales.

-l'absence de valorisation d'une spécialité. La psychiatrie n'est pas considérée comme une spécialité des infirmières. Le ministère a reconnu certaines spécialités : Infirmier en bloc, Infirmier anesthésiste, Infirmière puéricultrice … mais pas la spécialité psychiatrique, qui est associée à Infirmier en soins généraux. Or la DRH pense que les Infirmier en psychiatrie ont une spécialité mais il y a une implication financière très importante car une spécialisation, avec 1 ou 2 ans de formation supplémentaire, engendrerait un salaire et des primes en conséquence, or les effectifs d'infirmières en psychiatrie sont élevés et donc les coûts seraient importants.
Avec l'uniformisation du diplôme, le métier infirmier en psychiatrie a été enrichi avec une base permettant de travailler ailleurs mais on constate aussi un appauvrissement des connaissances sur la fonction psychiatrique. Ceci a engendré des dispositifs de Formation complémentaire pour compenser, mais sans reconnaissance salariale.

-la reconnaissance du diplôme à bac +3 est une revendication constante et relativement partagée dans le milieu sanitaire. Certains expliquent que la non reconnaissance du diplôme s'est associée à l'abaissement des exigences en rendant les cours non obligatoires et la possibilité d'échouer à 2 modules. Néanmoins, d'autres soulignent la formation très lourde et de haut niveau.

-tendance au rapprochement entre infirmières et aides-soignantes. A l'hôpital psychiatrique les rôles entre Infirmières et Aides soignantes semblent moins facilement distincts qu'en Médecine-Chirurgie-Obstétrique. L'arrivée des aides-soignantes est d'ailleurs apparemment récente dans l'institution et les organisations syndicales y voient aussi le moyen de parer à la pénurie de personnel infirmier. Sur le terrain, les tâches sont partagées entre infirmières et aides-soignantes, selon les goûts de chacun et l'organisation interne de l'équipe, et moins en fonction de protocoles de partage des tâches, sauf en ce qui concerne les médicaments exclusivement pris en charge, et de manière statutaire, par les infirmières.
Les différences de salaire sont relativement faibles et nous avons vu que le dernier protocole d'accord vise à revaloriser la catégorie C. L'aide-soignant rencontré dans le service d'accueil et crise confirme le travail d'équipe, sa sollicitation par les patients est forte et il réalise comme les infirmières des entretiens, il ne reçoit pas de directives. La différence de salaire, surtout au début, lui parait trop faible pour un investissement supplémentaire de 3 années de formation.
Au niveau de l'établissement, la direction des RH réfléchit à la mise en place d'une formation interne de type « consolidation des savoirs », spécifique pour les aides-soignantes sur les aspects psychiatriques, comme pour les jeunes infirmières.
Ce rapprochement entre aides-soignantes et infirmières pose question car si il permet un réel travail en équipe sur tous les aspects de soin nécessaires au patient en psychiatrie, il associe aussi les deux fonctions avec un risque de dévalorisation du personnel infirmier. Les débats complexes autour de la Validation des Acquis de l'Expérience pour le passage d'aides-soignantes à infirmières sont caractéristiques de ces risques, de même certains services ne souhaitent pas avoir d'aides-soignantes. Pour la CGT les hommes aides-soignants sont considérés comme des « perles rares » apportant à la fois des soins et des bras musclés à moindres coûts.
Cette tendance à une forme de sous-valorisation des spécificités du statut du personnel infirmier passe aussi par la disparition de la spécialité psychiatrie dans le diplôme (avec le diplôme unique en 1993) et la disparition de la rémunération des études, ces deux aspects semblent avoir concourus à la pénurie de main-d'oeuvre et à la disparition des hommes également dans la profession.

Comparaison des emplois

	Infirmière diplômée d'Etat	Agents chefs
Qualifications requises (diplôme, expérience, contenu de l'emploi : autonomie, polyvalence……)	Diplôme d'Etat (concours d'entrée à l'IFSI et 3 années et demie d'études). Formation complémentaire interne « consolidation des savoirs »	Eventuellement CAP (mais non obligatoire), expérience importante car accès par la carrière interne.
Responsabilité (hiérarchique, sur des personnes, des informations…)	Travail en équipe pour la prise en charge globale (différents soins) d'une vingtaine de patients dont en chambre d'isolement. Entretiens psychiatriques.	Coordination avec les contremaîtres d'environ 3 ateliers (soit une vingtaine d'ouvriers). Suivi des chantiers – cahier des charges.
Efforts (physique, mental…)	Porter / soulever les patients. Travailler avec peu de résultats. Risques de violence et d'insultes. Ecoute active avec distance même si difficultés de ressenti quelques fois.	Stress vis-à-vis des responsabilités de chantier en termes de délais et de sécurité.
Conditions et environnement de travail (horaires, disponibilité…)	Service fermé. Rotation des équipes. Travail de nuit et du week-end. Disponibilité envers le patient, être toujours réactive, s'adapter à chaque situation, chaque patient, toujours particulier.	Travail en partie à l'extérieur. Des déplacements éventuels. Horaires fixes. Dépassement régulier du temps de travail (pouvant aller jusqu'à une heure par jour). Astreintes compensées.
Déroulement de carrière	Passer cadre de santé exige le retour en formation, à l'extérieur, à l'école des cadres, pour une année. Le passage en classe supérieure semble peu courant.	Carrière interne avec formation interne éventuelle. Le passage en 1ère catégorie semble assez répandu dans le service.
Salaire et avantage (primes…)	Les fortes différences d'âges et d'ancienneté gênent les comparaisons salariales. Exemple d'une infirmière psychiatrique (diplôme spécialisé) de classe normale née en 66 échelon 8 et indice majoré 481 touche un salaire de 1850 euros net (en ôtant les suppléments familiaux et l'indemnité forfaitaire travail dimanche). Départ possible en retraite à 55 ans.	Exemple d'un agent-chef 2ème catégorie né en 47 échelon 6 indice 463 touche un salaire de 1885 euros net.

LINGERES – BUANDIERS VERS AGENTS DE BLANCHISSERIE
ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER PSYCHIATRIQUE
SERVICE BLANCHISSERIE

A la demande des représentants CGT de l'hôpital les emplois de lingères et de buandiers ont été choisis pour être comparés sous l'angle de l'équité salariale. A la suite de la monographie, nous constatons que l'analyse des emplois de buandiers et de lingères est très marquée historiquement et en pleine évolution rendant la comparaison difficile et presque déjà obsolète. Nous avons donc décidé de présenter la description historique de ces emplois, leurs évolutions et les conflits, souvent sexués, générés par ces évolutions.
La blanchisserie est un Groupement d'intérêt professionnel au sein de l'hôpital, dans ce cadre elle travaille pour les différents services de l'hôpital ainsi que pour des clients extérieurs. Le responsable, en tant que GIP, demande à trouver d'autres clients extérieurs (par exemple d'autres établissements) afin d'accroître et/ou maintenir le personnel.
Le service est composé d'une quarantaine de personnes, 2/3 en buanderie et 1/3 en lingerie. Les lingères et buandiers progressent dans la filière ouvrière. On retrouve les différents grades de la filière technique OPS, OPQ, contremaître, maîtres ouvriers…
Le salaire en moyenne s'élève à 1100€ mini nets et peut aller jusqu'à 1500 - 1600€, l'encadrement atteint 2000€.
Il existe une prime de repasseuse ; ce sont des heures en plus que l'on répartit entre tous les salariés allant à la calandre et une prime d'insalubrité mais ces primes sont faibles. La prime de service (avec la part assiduité, au prorata des absences) existe comme dans tout l'hôpital et elle correspond à environ un mois de salaire.

Soulignons que si la blanchisserie peut être considérée comme un service annexe, support à l'activité de soins elle est capitale pour les normes d'hygiène et d'accueil du patient. Une buandière nous explique que pour elle dans son métier le plus important est « servir le malade, la qualité, la propreté ». Elle a conscience que c'est pour les malades, qu'elle participe à l'hôpital (même si ils sont mis à part), comme la cuisine. « Quand malades arrivent il faut qu'ils aient leurs draps propres, un lit propre… ». Ils ont d'ailleurs des formations hygiène.

Analyse du travail de la blanchisserie : le circuit du linge
Le circuit du linge est rythmé car il existe un impératif de fournir du linge propre à tous les services de l'hôpital ainsi qu'aux clients extérieurs. Le travail s'effectue donc à la chaîne.
Environ 800 serviettes éponges sont traitées par heure. Le tonnage traité est passé de 3,6 tonnes à 2,5 tonnes, l'effectif a d'ailleurs diminué.

10. le linge arrive des services il est porté par sac à la main sur un élévateur en salle de tri à l'étage. Amélioration des conditions de travail à ce poste, sacs de 10kg à élever au niveau du buste, port de gants. Poste difficile physiquement en partie à l'extérieur, uniquement occupé par les hommes. Aujourd'hui environ 2,5 tonnes voire 3 pendues dans la journée, c'est-à-dire sur environ 2heures en tout début de journée.
11. salle de tri du linge sale: les sacs ne sont pas manipulés, ils sont suspendus sur un rail, il suffit de les ouvrir et d'effectuer le tri du linge qui tombe. Port de masque, chaussons et gants. Il existe un risque de matériels oubliés dans le linge. Des problèmes d'hygiène. Ces postes sont exclusivement masculins et même, un responsable dit d'ailleurs « je pense que c'est le tri qui est le plus pénible c'est répétitif c'est plus pénible que l'engageuse, c'est plus répétitif et donc j'interdis ces postes de tri aux femmes il y a des postures difficiles… Au tri du linge sale c'est dur : il faut manipuler, c'est lourd et c'est très sale, cela sent fort … j'ai jugé que la posture était

dure.. Parfois il y a des femmes qui veulent faire le tri mais c'est rare. ». Ces propos semblent confirmés par une déléguée syndicale ; « Le tri : ils ne veulent pas qu'on y aille ».

12. Ici le linge est manipulé, mais pas de portée, il y a des odeurs très fortes, pas de climatisation. Les salariés sont en partie maîtres du rythme car ils déclenchent eux-mêmes les sacs. En moyenne ils trient 36kg de linge sale en 2min30 et quand il n'y a plus de linge les postes s'arrêtent. Le nettoyage de la salle (aspirateur et lavage des sols) est effectué par eux. Ils ont une pause de 10min le matin et une deuxième de 20-30 min pour le déjeuner afin de réaliser le travail en continu.
13. Tunnel de lavage : utilisation de tapis et de chariots afin d'éviter les manipulations. Beaucoup de bruit, des casques sont disponibles mais ne sont pas mis car les salariés ont besoin de communiquer entre eux. Les machines à laver sont programmées informatiquement par 3 personnes, avec un ensemble de codes, ces programmations de lavage permettent de maintenir le circuit du linge en alimentant tous les postes de travail. La gestion des doses de lessive est entièrement automatisée. Les conditions de lavage ont aussi été améliorée ici avec par exemple des chariots munis de fonds élévateurs.
14. l'engageuse (la calandre): à la sortie des machines à laver, le linge est engagé dans les grosses machines à rouleau pour la mise à plat du linge mouillé/humide. Ici les cadences ont un rythme très rapide (environ 5 min) et les salariés tournent. Beaucoup de bruit. En bout de machine le linge est séché et plié. Travailler à la calandre semble être un enjeu important afin de différencier les statuts et les salariés ; « l'enjeu : c'est aller à la calandre », Z, buandière y travaillant.
15. pour le linge en forme (comme les vêtements des patients (survêtement) et ceux du personnel). Une fois lavé, le linge est retrié, mis sur cintre, stocké, passé en tunnel de défroissage séchage, mis dans la machine de pliage. Tout est comptabilisé. Ici les salariés sont davantage les femmes. Aussi beaucoup de bruit.
16. les draps pliés sont rangés dans des armoires en différenciant les clients extérieurs et les services internes. Le linge est redistribué par le transport interne de l'hôpital. Le rangement est davantage effectué par les femmes. Le linge pour les cuisines est mis sous film plastique. Moins de bruits. Salariés mixtes avec beaucoup de femmes.
17. salle à l'étage pour le raccommodage et la couture.
18. stock du linge de l'établissement et commande de linge / sabots pour tous les services.

Initialement la blanchisserie rassemblait deux services distincts : la buanderie chargée du tri du linge sale, du lavage, séchage et repassage des grosses pièces et la lingerie chargée du repassage des vêtements en forme, et finition, de la couture et du raccommodage et du rangement du linge.
Ces deux services employaient deux statuts différents d'ouvrier professionnel spécialisé ; les buandiers, que des hommes avec une reconnaissance de la pénibilité du travail par un départ en retraite à 55 ans, et les lingères, que des femmes sans reconnaissance de pénibilité et souvent titulaires d'un CAP couture et/ou nettoyage apprêtage en teinturerie.
Les tâches étaient donc distinctes et les conditions de travail en partie différentes. La buanderie concentre les conditions de travail considérées comme les plus pénibles physiquement avec le tri du linge sale et la « calandre » alors que la lingerie est considérée comme moins pénible même si le rangement du linge plié est dur physiquement. Néanmoins soulignons qu'une pénibilité moins visible existe sur les tâches de couture avec de nombreuses opérations du canal carpien. Les deux emplois sont soumis aux mêmes conditions de chaleur. Les buandiers sont remplacés durant leur pause déjeuner par les lingères.

La rotation entre les différents postes dans la buanderie se fait tous les 15 jours, pas de changement dans la journée.

Une amélioration des conditions de travail qui restent néanmoins difficiles

L'histoire de la blanchisserie est marquée par une nette amélioration des conditions de travail. Il y a eu une décision des directions de restructurer le nettoyage linge et le tri, en prenant en considération les conditions de travail, l'ergonomie, « on ne trie plus par terre, on exige une table, des chariots pour travailler à hauteur… », l'utilisation de matériel adapté « un bras qui lève le linge donc moins de pénibilité avant c'était très lourd et on ne pouvait pas mettre de femmes dans ces métiers surtout le drap mouillé, la galette de drap était très lourde. Pour les hommes aussi c'est vrai que c'était pénible, et cela va mieux ». Ces conditions de travail anciennes ont largement conditionnées la place des hommes et des femmes dans le service.

L'amélioration des conditions de travail s'effectue aussi avec l'évolution du linge : « avant les draps étaient en coton très rigide et très longs à sécher il fallait les passer trois fois ! Maintenant les draps sont légers. Mais parfois il faut changer les draps deux fois par jour ».

Les engageuses ont aussi facilité le travail, c'est la machine qui prend le drap et repasse.

Néanmoins les conditions restent difficiles.

«Le travail est pénible sur le bruit, contrôle des décibels avec la canicule en même temps que chaleur. Chaleur intenable l'été en lingerie et buanderie » R, buandier. Pour répondre à cette chaleur les horaires de travail sont décalées dans la journée : 6h-14h au lieu de 7h-15h. Mais la lingerie continue de travailler entre 8h-16h sans changer d'horaire car cela poserait des problèmes vis-à-vis de la livraison des armoires de linge dans les services. Il faudrait que le transport change ses horaires, pour avoir le linge plus tôt le matin…car tout le travail se fait en chaîne.

Les conditions de travail sont aussi rendues difficiles par les conflits et la mauvaise ambiance au travail, particulièrement entre statuts buandiers et lingères et donc entre hommes et femmes.

Les difficultés de carrières et les différences de grades pour la réalisation du même travail génèrent également des difficultés et déceptions « Il a des maîtres ouvrier et même contremaître au même poste, même travail. ».

Approche différenciée des conditions de travail et évolution du travail : des conséquences pour l'emploi de lingère

Les lingères ne font plus de raccommodage, d'ailleurs il n'y a plus qu'une personne occupe véritablement cette fonction. Elle marque le linge et raccommode et toute la charge de travail est concentrée entre ses mains. Elle plie 300 à 400 survêtements des résidents sur 40 pavillons, les trier et les marquer par pavillon. Il n'existe pas encore de système de traçabilité du type code barre. Il y a parfois beaucoup de pyjamas à recoudre du fait de la spécialité psychiatrie. L'aspect couture a été complètement minimisé du fait de l'évolution des matériaux « on ne coud plus on ne raccommode pas un gant qui coûte un euro ! ». L'aspect rangement est très lourd : se baisser, remplir toutes les armoires, 40 draps à mettre par armoire, « c'est pénible à la fin même si cela ne se voit pas… ». Néanmoins, le discours le plus couramment rencontré et partagé aussi bien par des hommes et des femmes est que « Du côté de la lingerie il y a beaucoup moins de bruit. C'est vrai qu'il faut se baisser … mais c'est moins dur ».

La plupart des recrutements se font au niveau OPS sans diplôme et le CAP est passé en interne du fait de la difficulté à recruter directement des CAP blanchisserie (sauf quelques mutations). Alors que les lingères rentraient avec le CAP couture ce n'est plus le cas maintenant du fait de la disparition de cette activité.

Avant 1980, le service ne se sentait pas reconnu, « c'était la poubelle, les buandiers, c'était le rebut de l'hôpital ici ». La reconnaissance est arrivée avec les formations, le CAP, et l'amélioration des conditions de travail en mécanisant davantage. « Il n'y avait pas de table de tri, pas de circuit d'élévation des sacs de linge... c'était très dur… On a reconnu notre métier et tout le monde a le Cap c'est un vrai métier et on a été valorisé…Mais c'est donc récent… » propos du responsable.

Les termes du conflit entre buandiers et lingères : quel travail pour quel statut et quelle pénibilité ?

Les différents entretiens réalisés témoignent d'une grande confusion dans la comparaison entre buandiers et lingères, cette confusion alimentant aussi beaucoup d'animosités entre hommes et femmes.

Initialement les buandiers reconnus comme emploi pénible bénéficiaient du départ en retraite à 55 ans et les lingères n'ayant pas cette reconnaissance de pénibilité partaient en retraite à l'âge de 60 ans. Cette situation a évolué avec les transformations de statuts des salariés qui sont aujourd'hui recrutés comme « agent de blanchisserie » avec un travail polyvalent entre les tâches des buandiers et des lingères et le départ à 55 ans. L'optique est de favoriser la polyvalence des salariés « ce que l'on essaie de faire, c'est de les faire tourner pour que ce soit plus varié et moins fatigant… » (Responsable du service).

La difficulté semble liée à la période de transition où coexistent les 3 statuts et le discours général semble celui du reproche aux lingères à ne pas vouloir travailler sur les postes difficiles des buandiers. Soulignons néanmoins que les lingères remplacent les buandiers durant les pauses déjeuner et que certaines femmes occupent maintenant des postes polyvalents avec par exemple le travail à la calandre.

Au moment de la transformation des statuts en 2000 ou 2001, la direction a proposé aux lingères de devenir polyvalentes en bénéficiant du départ à 55 ans. Certaines ont refusé et les animosités se sont alors accentuées en considérant ces salariées comme « feignantes ».

En fait, l'accès à la retraite à 55 ans est conditionné par l'occupation d'un emploi pénible, ici la pénibilité n'est reconnue que sur les postes cœur de métier des buandiers c'est-à-dire le tri du linge sale, le lavage et le repassage par la calandre. La nuance est qu'il faut 15 ans de service actif sur ces postes afin de bénéficier du statut retraite. Or, lors de la transformation statutaire les lingères potentiellement concernées avaient déjà presque toutes plus de 40 ans et ne pouvaient donc prétendre à 15 ans de service actif pour accéder au droit de retraite à 55 ans. Les lingères refusent donc maintenant cette polyvalence qui ne leur permet pas l'avantage de la retraite.

Polyvalence, quelle mixité ?

La polyvalence souhaitée demande une nouvelle mixité de l'emploi d'agent de blanchisserie. Hommes et femmes doivent pouvoir réaliser les activités de buandiers et de lingères. Or, les différents entretiens montrent la forte ségrégation des activités. Si la calandre devient accessible aux femmes, cas des femmes récemment embauchées comme agent de blanchisserie, d'autres postes restent totalement fermés : le premier poste (porter les sacs) et les postes de tri du linge sale. Le critère de pénibilité physique semble expliquer cette répartition. Sûrement réel pour le premier poste et ceci malgré une première amélioration des conditions de travail, ce critère est plus questionnant pour les postes de tri (pas de port de charge et possibilité de contrôler la cadence). D'ailleurs d'autres critères viennent à la rescousse : odeur, hygiène, salissure…. Ces critères semblent ici légitimes pour évincer les femmes alors que les aides-soignantes et infirmières côtoient au quotidien ces mêmes difficultés mais l'argument classique de « avec le contact humain c'est différent » revient vite à la charge. Ainsi si la répartition inégalitaire des activités ne semble plus aujourd'hui générer

d'accès différent à la retraite à 55 ans, cette situation continue d'interroger la mixité des emplois, l'amélioration des conditions de travail pour la rendre possible. Soulignons aussi que cette situation permet à certains de maintenir des préjugés et perpétuer des insultes sur le travail des femmes. « Il y a quelque chose quand on travaille avec les hommes, ils nous critiquent… Ils rigolent. Ils reprochent quand on arrive pas à faire quelque chose », femme agent de blanchisserie allant à la calandre.
Soulignons ici que les femmes (dont les lingères) remplacent les hommes buandiers aux postes de calandre et lavage durant la pause déjeuner.

Pénibilité physique visible des hommes versus pénibilité invisible et qualification des femmes ?
Si la polyvalence est maintenant recherchée, la situation antérieure marquait une nette différence de valorisation des conditions de travail entre lingères et buandiers. Le travail de lingère concentré en zone propre et concentré sur le pliage manuel, les tris par service, le marquage, le rangement, le tunnel de finition (avec les mêmes conditions de bruit et de chaleur que les buandiers), et la couture-raccommodage était considéré comme moins pénible, ne faisant pas l'objet de départ anticipé en retraite. Les lingères elles-mêmes le reconnaissant et l'absence de revendication syndicale sur le sujet semble justifiée le constat. En effet, pourquoi ne pas avoir revendiqué une pénibilité des lingères au moment de la transformation du statut afin de réduire les 15 ans de service actif ?
De plus, la comparaison des emplois peut ne pas s'arrêter au critère de pénibilité mais intégrer la qualification des activités. En effet, la pénibilité d'un côté peut valoir certaines compétences de l'autre. Si le CAP blanchisserie semble maintenant de mise, quelle reconnaissance des compétences spécifiques de couture des lingères (ainsi que la pénibilité physique de cette activité se traduisant par exemple par des opérations du canal carpien ou des fatigues visuelles) ?
Une réflexion en terme de temps nécessaire à la bonne tenue du poste mériterait d'être utilisée. Ce critère est d'ailleurs utilisé dans certaines méthodes d'évaluation des emplois. Pourrait-on comparer le temps nécessaire à la bonne tenue du poste à la calandre ou au tri du linge sale (postes occupés par les hommes) à celui nécessaire à la bonne tenue des activités de couture et raccommodage des vêtements. Ici la pénibilité physique pourrait être nuancée par le temps d'apprentissage d'autres activités plus qualifiées et minutieuses.

Cette question sera peut-être abordée en allant au bout de la logique de polyvalence. En effet, la question des buandiers réalisant les activités spécifiques des lingères de couture se posera peut-être quand il n'y aura plus de lingères-couturières (elles sont 4 avec un départ en retraite rapidement) et que la polyvalence devra s'exercer. Les qualifications en couture seront alors bien nécessaires. Et peut-être que l'organisation du travail et les buandiers s'en rendront compte.

Cette étude de cas soulève ainsi la question de la pénibilité en comparaison à d'autres critères moins visibles mais demandant des temps d'apprentissage. Elle pose aussi la question de la polyvalence et de la mixité, appliquée dans le sens unique des femmes devant s'investir sur des emplois masculins et à qui on reproche de n'être pas des hommes !

Comparaison des emplois

	Anciennes lingères	**Anciens buandiers**	**Nouveaux agents de blanchisserie**
Qualifications requises (diplôme, expérience, contenu de l'emploi : autonomie, polyvalence……)	CAP teinturerie et CAP couture. Compétences en couture.	Souvent CAP passé en interne.	CAP. Compétences en couture pour les quelques tâches restantes.
Responsabilité (hiérarchique, sur des personnes, des informations…)	Respect des rythmes et cadences pour fournir le linge dans les délais. Etiquetage des vêtements. Remplissage des armoires pour chaque service.	Respect des rythmes et cadences pour fournir le linge dans les délais.	Respect des rythmes et cadences pour fournir le linge dans les délais. Remplissage des armoires pour chaque service.
Efforts (physique, mental…)	Efforts physiques pour le rangement, tunnel de finition. Dextérité manuelle. Concentration visuelle. Minutie.	Efforts physiques calandre et tri.	Efforts physiques sur tous les postes de la blanchisserie. Certains restant fermés aux femmes.
Conditions et environnement de travail (horaires, disponibilité…)	Chaleur et bruit. Occuper les postes de buandiers durant leur pause déjeuner.	Chaleur et bruit. Décalage des horaires l'été.	Chaleur et bruit. Polyvalence.
Déroulement de carrière	Filière technique, avancement à l'ancienneté.	Filière technique, avancement à l'ancienneté.	Filière technique, avancement à l'ancienneté.
Salaire et avantage (primes…)	Retraite à 60 ans	Retraite à 55 ans	Retraite à 55 ans

Annexe 3

COMPTE-RENDU DE LA JOURNEE D'ETUDE ORGANISEE PAR LE COLLECTIF CONFEDERAL FEMMES- MIXITE
15 AVRIL 2008:

EVALUATION DES EMPLOIS ET EGALITE SALARIALE ENTRE LES FEMMES ET HOMMES

Programme

Animation : Ghyslaine Richard membre de la CE confédérale CGT et responsable du collectif femmes-mixité

- **Rachel Silvera** : **Economiste, Maître de conférence Paris X et Séverine Lemière, économiste, Université Paris V.** L'évaluation des emplois, un facteur essentiel des inégalités de salaires : présentation de quelques études de métiers à prédominance féminine et masculine traités dans l'étude IRES/CGT (comparaisons des métiers : infirmièr(e)s / agents chefs d'hôpital ; assistant(e)s de gestion / responsables de secteur de l'eau »; lingères / buandiers ; attaché(e) territoriaux : ingénieurs territoriaux…).

- **Témoignages de syndicalistes impliqués sur ces métiers.**

- **Michel Miné** : **juriste, Professeur à la chaire de Droit du CNAM**, L'évaluation des compétences interrogée par le droit

- **Pascale Molinier : Docteur en Psychologie, maître de conférences au CNAM,** Regard et analyse de la psycho-dynamique du travail sur les identités de genre

Conclusion : Maïté Lassalle, secrétaire confédérale de la CGT

Introduction de Ghyslaine Richard

Je vous remercie toutes et tous d'être venus si nombreux. Je vous accueille dans cette salle du CCN.

Il y a parmi nous des personnes qui travaillent soit dans leur activité professionnelle soit dans leur activité de recherche soit dans leur militantisme quotidien sur ces questions d'égalité entre les femmes et les hommes. Je voudrais tout particulièrement remercier Pascale Molinier, psychologue de travail et maître de conférences au CNAM, Séverine Lemière économiste, qui a travaillé avec Rachel Silvera. Toutes les deux économistes et maîtres de conférence, l'une à Paris Descartes et l'autre à Paris X Nanterre. Et enfin Michel Miné, juriste et professeur à la chaire de droit du CNAM.

Dans cette assemblée, se trouvent également des militantes et des militants d'entreprises. J'ai regardé la liste, beaucoup de secteurs sont représentés : la santé, la métallurgie, les services publics, l'énergie, les transports, l'éducation nationale, le commerce… ceux que la question de l'égalité professionnelle intéresse et dont sans doute le sujet de notre journée a éveillé l'attention. Je les remercie aussi puisque dans cette période d'actualités un peu riche, prendre du temps sur cette question là est quelque chose qui a du prix.

En novembre 2007, lors de la conférence tripartite sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, Xavier Bertrand s'est beaucoup avancé en annonçant l'égalité salariale entre les femmes et les hommes d'ici 2 ans. D'autant plus que depuis novembre 2007, les politiques publiques qui ont été menées me paraissent aller dans un sens plutôt contraire et c'est un euphémisme. En matière de temps de travail, par exemple, est-ce que les politiques publiques menées vont dans le bon sens ? Les heures supplémentaires sont-elles possibles pour les femmes face au problème d'horaires d'accueil des enfants ? Les enveloppes bloquées pour les créations de places de crèche, par exemple : est-ce vraiment une politique en faveur de l'activité des femmes ? en matière de formation : la réforme des programmes et la diminution drastique des postes dans l'éducation nationale : est-ce vraiment favorable à des politiques volontaristes d'orientation pour plus de mixité et plus d'égalité ?

Parmi les promesses faites, une seule à notre connaissance a été tenue : celle de créer un groupe de travail qui améliore le rapport de situation comparée afin de rendre son utilisation plus simple dans les entreprises. Encore faudra-t-il apprécier la traduction en mesures efficaces de ce travail qui vient de se terminer.

La question du droit opposable à l'accueil des jeunes enfants est aussi venue dans l'actualité applicable en 2012. Dans quelques déclarations gouvernementales, nous avons eu ces annonces mais en même temps on annonce 40 000 créations de places de crèches alors qu'il en faudrait 350 000 !

Quant à la campagne de communication sur l'égalité, à la table ronde sur le temps partiel, à la désignation d'un référent chargé de ces questions dans les services déconcentrés de la direction du travail : encore rien à notre connaissance. Au contraire, nous apprenons que le ministère envisage la réduction des moyens donnés au Service des droits des femmes au niveau national comme dans les régions et les départements. C'est la fameuse réforme générale des politiques publiques.

Les inégalités de salaires persistent depuis des décennies et ce malgré le nombre de textes de loi. Je suppose que vous les connaissez. Même avec les signatures d'accords d'entreprises, ces différences de salaires sont encore aujourd'hui impressionnantes, comme le démontre l'édition 2008 de « Regard sur la parité » de l'INSEE ; ce n'est pas moi qui le dit, le revenu salarial moyen des femmes est inférieur de 26 % à celui des hommes, c'est l'INSEE qui le dit. Les profils différents en matière d'activité professionnelle expliquent ces différences. Mais pour les seuls salariés à temps complets, la disparité salariale s'élève à 23 % et atteint même 29 % pour les cadres. Ce n'est pas mieux dans la fonction publique : 16 % de différence dans la fonction publique d'Etat, 14 % dans la fonction publique territoriale et 27 % dans la fonction publique hospitalière.

Bien entendu, cela a des conséquences considérables sur les retraites des femmes mais parmi les salariés ayant validé les carrières complètes, la pension de retraite de droit direct des femmes est en moyenne de 36 % inférieur à celle des hommes. Donc vous voyez bien, nous sommes dans l'actualité et c'est bien là la démonstration éclatante que parler des écarts de salaires moyens, c'est mettre l'accent sur les différences dans les emplois occupés et dans la durée du travail. La moitié environ de cet écart est liée aux bas niveaux de qualification occupés majoritairement par les femmes et au fait du temps partiel. Réduire les écarts de salaires, c'est d'abord mieux reconnaître les qualifications des femmes, c'est développer la mixité des emplois partout et lutter contre le temps partiel subi.

Cette question de **l'évaluation des emplois** était intéressante et elle est souvent posée dans les entreprises. On parle même parfois de « peser des emplois » notamment à l'occasion de refonte de classifications professionnelles par exemple. Cet examen n'est jamais entrepris, en tout cas pas que je sache, du point de vue de l'égalité salariale entre les femmes et les hommes. Pourtant l'accord national interprofessionnel relatif à la mixité et à l'égalité professionnelles signé en 2004 énonce dans son art. 13 « le besoin d'un réexamen quinquennal des classifications des critères d'évaluation retenus dans la définition des différents postes de travail afin de repérer, de corriger ceux d'entre eux susceptibles d'induire des discriminations entre les hommes et les femmes et de prendre en compte l'ensemble des compétences mises en œuvre ». Si vous connaissez des exemples, cela nous intéresse. Moi, je n'en connais pas !

Les femmes sont particulièrement présentes dans le secteur de l'éducation, de la santé, de l'action sociale (75 % des emplois). Ainsi que dans celui des services aux particuliers (61 %). Dans ces secteurs, des luttes ont eu lieu et certaines continuent contre la dévalorisation des diplômes, je pense notamment en particulier aux infirmières, aux assistantes sociales. Les emplois à prédominance féminine, par exemple les secrétaires, les hôtesses d'accueil, les caissières, les emplois d'aide à la personne, les infirmières sont sous-valorisés sous prétexte de renvoyer à des compétences féminines qui seraient naturelles.

Il faut, comme dans certains pays étrangers, cela s'est fait en Belgique, en Suisse et au Québec, sortir de cette logique et imposer une revalorisation de ces emplois dans les grilles de classification ou les méthodes d'évaluation.

La recherche financée par l'IRES que Rachel Silvera et Séverine Lemière mènent et dont nous allons avoir les premiers résultats aujourd'hui est une première en France. Cela explique, je suppose, votre intérêt et votre participation aujourd'hui. Je pense que nous devrons en mener beaucoup d'autres afin de faire évoluer, dans les textes, les critères définissant la valeur des emplois. Faire bouger les *a priori*, les idées reçues n'est pas notre seul objectif mais il

n'est pas le moindre. Les inégalités salariales sont structurelles, elles supposent pour être véritablement enrayées de remettre en cause des stéréotypes, des pratiques au sein des entreprises, du système de formation initiale et même de l'ensemble de la société. Par exemple, les contraintes familiales reposent « naturellement » sur les femmes et certains, parfois, admettent que les femmes soient sous-payées.

Si notre postulat de départ est vérifié - à savoir que les emplois à prédominance féminine sont sous-évalués - nous aurons encore beaucoup faire, nous, les militants et les militantes syndicaux, pour convaincre, agir avec tous les salariés concernés, femmes et hommes, pour que l'égalité salariale entre vraiment dans les faits.

Nos amies canadiennes, dont j'ai rencontré certaines responsables syndicales début mars à New-York, où j'ai représenté la CGT à la 52ème Conférence de la commission de la Condition de la Femme de l'ONU, ont évalué 400 emplois. Nous sommes loin du compte. Je vais développer cela puisque Marie-Thérèse Chicha n'est pas avec nous. Elles ont donc, avec les critères dont nous parlerons plus tard, comparé 400 emplois ce qui représente un certain nombre de classifications de métiers en regardant les critères de qualification, de diplômes, de responsabilités, de conditions de travail. Cela leur a permis de développer l'argumentation qu'il n'y avait pas de raison que tel ou tel emploi typiquement réservé aux femmes soit moins payé que tel autre réservé aux hommes. Sur cette base-là, elles ont gagné des augmentations de salaires très importantes du fait de la loi. Par exemple, Lise B. la responsable du syndicat des infirmières du Québec me disait qu'elles avaient gagné par la loi une augmentation de 10 % des salaires des infirmières.

Evidemment cela a été un travail de longue haleine, elles ont dû mener des bagarres comme nous savons mener dans nos entreprises et cela les a amenées à changer leur slogan, c'est d'ailleurs une idée que je lance et qui peut, peut-être, nous être utile dans la CGT, dans le mouvement syndical où nous parlons depuis plus de 100 ans de : « à travail égal, salaire égal ». Et bien il faut aller un petit plus au fond et les canadiennes disent par exemple : à travail de valeur égale, rémunération égale ». C'est une idée que je lance. Peut-être faut-il réfléchir à affiner notre slogan ?

Vous voyez qu'il nous reste du pain sur la planche à toutes et à tous. Les contributions de nos invités au cours de la journée vont nous aider à affiner nos arguments, à trouver de nouvelles idées, peut-être de nouveaux slogans qui nous seront utiles lors de nos futures bagarres.

Rachel Silvera

Comme Ghyslaine l'a rappelé, il y a « une première » qui se fait en France aujourd'hui, portée par la CGT : une enquête est en cours de réalisation sur cette fameuse question d'évaluation des emplois par rapport à la question des inégalités de salaires.

Je rappelle que c'est avec Sévérine Lemière que nous menons cette étude et que Philippe Denimal, qui ne pouvait pas venir aujourd'hui, collabore aussi à ces travaux. C'est un chantier qui est en œuvre. Nous avons décidé de faire cette journée d'étude, dès à présent pour présenter les premiers résultats de notre recherche. Vous trouverez un premier résumé de cette étape dans le dossier des participants.

Je vais revenir sur le cadre de l'étude puis rentrer dans le détail des emplois que nous avons évalués et comparés. Nous vous présenterons également les premiers résultats. Encore une fois, nous n'en sommes qu'au début.

L'objectif de départ, comme le rappelait Ghyslaine à l'instant, est de dépasser l'idée « d'un salaire égal pour un travail égal » et d'aller vers : « un salaire égal pour un travail de valeur comparable ». J'aimerais rappeler que la loi prévoit cela depuis 1972 en France. La loi le disait déjà, que se soit un slogan, ce serait formidable ; mais encore une fois, nous voyons à quel point ce qui est énoncé dans la loi, et je pense que Michel Miné y reviendra clairement, n'est pas dans la pratique, y compris syndicale. C'est un slogan qui devrait exister dans les pratiques syndicales depuis fort longtemps. Cette entrée de la valeur comparable n'est pas faite en France. Nous devrions nous interroger sur ce retard.

Il existe des résistances très fortes à s'engager dans cette optique parce que bien entendu nous allons déconstruire des principes très ancrés dans les pratiques.

Déconstruire ce qui fondent les conventions collectives en termes de classifications, en termes d'emplois au niveau d'entreprises, de secteurs, par exemple du secteur public, en termes de méthodes d'évaluation selon les systèmes utilisés par tels ou tels secteurs ou entreprises. Forcement nous allons remettre en cause ce qui a été l'objet de négociations parfois très longues auxquelles les syndicats ont participé. Je me rappelle il y a 15 ans avoir fait des propositions allant dans ce sens là dans un groupe de réflexion autour de l'égalité salariale et avoir été rejetée unanimement y compris, du point de vue du gouvernement, du patronat je n'en parle pas, mais aussi des représentants syndicaux. C'était trop tôt, nous n'étions pas prêts. Pourtant ailleurs, nous parlerons d'une expérience suisse cet après-midi, mais aussi en Belgique, au Québec, aux Etats-Unis, dans les pays nordiques, depuis longtemps les systèmes d'évaluation ne sont pas la seule appropriation de la direction de l'entreprise et les syndicats se sont emparés de ce sujet complexe, pour accepter de faire ce travail. Vous allez voir, l'enjeu est fort : le rôle du diplôme peut se déplacer, les réflexes habituels de définition des qualifications peuvent changer si l'on ouvre cette perspective de développer des méthodes d'évaluation non pas seulement fondées sur des postes égaux mais aussi sur des postes comparables, des emplois comparables ou des métiers comparables.

Insistons sur le fait que ce ne soit pas contradictoire bien entendu avec tout le travail qui est déjà en cours en France pour lutter contre les inégalités salariales. Nous parlions des accords signés, nous serions autour de 150 accords repérés à l'heure actuelle signés en entreprises et en branches. Dans ces accords, une vingtaine d'entre eux et les nouveaux accords vont beaucoup plus dans ce sens là, ouvrent bien entendu sur les questions des rémunérations et essayent de mesurer les écarts de salaire à poste équivalent. Il faut poursuivre ce travail là. Il est évidemment hors de question de laisser à poste équivalent des écarts se creuser dus à la carrière, dus parfois à des discriminations. Le travail de l'un n'empêche pas l'autre.

Notre constat, pour être le plus simple possible, est de dire : « il faudra se bagarrer pour qu'à poste égal, le salaire soit égal »; « il faudra se bagarrer pour la mixité des emplois, pour que les femmes puissent accéder à tous les postes », mais n'empêche, aujourd'hui, la majorité des hommes et des femmes n'occupent pas les mêmes postes de travail. C'est cela notre constat. Pour aller vers la mixité des emplois, nous pourrons y revenir, il faut très certainement réfléchir à la construction des métiers, alors parfois je vais dire féminins mais j'ai tort, il faut dire à chaque fois à « prédominance féminine », c'est statistiquement qu'ils deviennent féminins, mais bien entendu cela renvoie à un certain nombre de stéréotypes liés à la place des

femmes dans la société, à leur situation familiale qui ont fait que ces emplois ont été dévalorisés. Finalement parler de « métiers féminins » peut avoir un sens aussi dans la mesure où cela renvoie justement à cette notion.

Il faut sortir de cette logique et cet outil de travail sur la notion de valeur comparable peut être un des moyens de changer la donne, de réduire les inégalités de salaires puisque nous avons rappelé tout à l'heure qu'environ la moitié des écarts de salaires s'explique justement parce que les femmes n'occupent pas les mêmes emplois que les hommes. Il faut donc continuer à poursuivre les politiques de mixité mais on en connaît leurs limites ; il faut aussi faire en sorte que là où les femmes sont concentrées, il y ait une meilleure visibilité, une meilleure reconnaissance de leurs emplois et une revalorisation qui pourra, par ailleurs, être aussi une incitation pour les hommes dans l'accès à ces emplois puisque rappelons que le chômage touche de plus en plus d'hommes, nous avions un sur-chômage féminin élevé c'est moins le cas aujourd'hui, il faudra donc se poser la question un jour sur le fait que ces gisements d'emplois sont plutôt du côté des services et des emplois féminisés. Un jour il faudra que cette inéquation soit résolue.

Il me paraît important de montrer ce cadre général de l'étude. Il a été rappelé, je n'y reviens pas, que c'est aussi un des engagements de l'accord national interprofessionnel que d'aller vers l'étude des critères d'évaluation des conventions collectives et des classifications. Effectivement, je confirme : aucune initiative n'a été prise dans ce sens là. Nous en sommes toujours à annoncer des faits sans pour autant y parvenir et développer ces méthodes.

Le point de départ, ce sont très certainement les travaux du BIT qui date des années 80, qui ont redéfini les méthodes d'évaluation des emplois et l'idée était de partir de 4 critères que nous allons retrouver plus ou moins : la qualification, les efforts, les responsabilités, et les conditions de travail. Nous n'avons pas forcément utilisé ces 4 entrées parce que nous nous sommes appuyés sur l'existant, vous allez le voir, mais c'est autour de ces 4 thèmes : qualification, effort fourni dans le travail, responsabilité et conditions de travail, que se jouent les systèmes d'évaluation des emplois. La méthode suppose à partir de ces 4 grands critères, d'arriver à une analyse de chaque emploi en fonction de points à attribuer à chacun de ces critères, avec des sous-critères, etc., la présence d'un comité d'évaluation paritaire avec des syndicats mais aussi des salariés et notamment des femmes, et une réflexion, une démarche de correction éventuelle qui doit être faite entre l'existant de la méthode de départ et les résultats obtenus dans la nouvelle méthode. Donc, cela c'est la théorie, c'est ce qui se fait dans certains pays. Cela ne se fait pas en France.

Pour nous, il n'était pas question de dire : on va lancer un comité d'évaluation, etc. Vous vous doutez bien qu'en tant que chercheurs, je crois que c'est important de bien rappeler que nous faisons ces travaux en tant que chercheurs même si, vous le verrez, un certain nombre de syndicalistes ici présents ont essayé de nous aider dans cette mission, notre objectif est un peu plus neutre parce que la question et l'enjeu de l'égalité concerne aussi les directions de l'entreprise ; d'ailleurs je rappelle que dans la salle, il y a un certain nombre de DRH, peut-être pourra-t-on les appeler comme nous l'avions fait lors d'un débat sur les accords égalités des « camarades DRH », mais il n'empêche que ces sujets peuvent être tout à fait aussi traités par des Directions de Ressources Humaines à partir du moment où elles ont vraiment à cœur d'aller vers l'égalité.

C'est loin d'être le cas partout. D'ailleurs dans notre propre enquête nous avons eu des difficultés, certains blocages de la part des directions, notamment d'entreprises du privé, dans

l'industrie, qui soit ont refusé, soit nous ont laissé attendre des mois et des mois, d'où notre retard, et nous attendons toujours des réponses aujourd'hui pour un certain nombre de terrains. Ce n'est toujours pas acquis.

Sur quoi peut déboucher tout cela ?
C'est évidemment le fait de pouvoir renégocier un certain nombre de situations d'emploi concernant les femmes et de rouvrir un dossier qui parfois est clos. Souvent certaines entreprises m'ont dit : « nous avons renégocié, nous venons de faire une refonte de notre classification, non ! non ! Nous n'allons pas y toucher, il y a un accord ». Donc là il s'agissait d'une fin de non recevoir.

Les critères déterminants
A partir des études qui existent déjà dans ce domaine, nous avons repéré un certain nombre de critères. Nous savions avant d'aller sur le terrain, qu'ils sont habituellement sous ou sur évalués selon qu'ils sont occupés plutôt par des hommes ou par des femmes.

Autour des qualifications, pour reprendre les 4 critères retenus par le comité, nous nous apercevons qu'il y a des domaines où nous allons retrouver **une non reconnaissance totale du diplôme**. Je pense aux infirmières et nous y reviendrons largement, ou bien carrément une ignorance des diplômes. C'était le cas des CAP couture dans la branche de la métallurgie.

Nous avons rencontré énormément de femmes dans la métallurgie, dans le secteur automobile par exemple pour tout ce qui était sièges, câblerie etc., où l'on faisant appel a des CAP couture. Or le CAP couture n'est pas inscrit dans la convention de la métallurgie et donc n'ouvre pas droit au niveau CAP, ce qui parait quand même le B A BA par rapport au CAP de l'industrie. Déjà ces femmes démarraient un cran en dessous. Heureusement le SMIC permettait que le minimum conventionnel ne s'applique pas, mais elles n'avaient pas la reconnaissance de leur CAP.

Voila un exemple typique en voie de disparition heureusement qui montre bien que le diplôme n'est pas toujours reconnu pour les femmes ou qu'il va être survalorisé pour certains postes.

De même **en termes de responsabilité et d'encadrement**, vous allez voir au travers des exemples que nous allons donner, qu'un certain nombre de critères vont être valorisés. Comme le fait d'encadrer une équipe. Encadrer une équipe ça vous ouvre toutes les portes, y compris, il ne s'agit pas de mettre à dos hommes contre femmes, y compris lorsque celui qui encadre une équipe a sous sa responsabilité 4 ouvriers eux-mêmes autonomes.

Il ne s'agit pas de critiquer et de remettre en cause son rôle, mais ces petits agents techniques, agents chefs, nous verrons comment ils sont nommés, vont avoir une reconnaissance parce qu'ils encadrent 4 personnes. Il n'y a pas d'équivalence lorsqu'il s'agit pour une infirmière, d'abord de faire de l'encadrement plutôt informel : on encadre les stagiaires, on a un rôle parfois vis-à-vis des soignants, mais ce sera non dit, ou vis-à-vis de la responsabilité auprès des malades, j'y reviendrai tout à l'heure. S'occuper de 17 malades dans un service psychiatrie ce n'est pas pareil que d'encadrer 4 ouvriers. Ce n'est pas pareil. D'ailleurs les infirmières elles-mêmes le disent.

En termes d'effort, là aussi bien entendu c'est déjà mieux connu et ça commence à se dire : la charge physique est souvent invisible lorsqu'il s'agit d'emplois au féminin, je pense aux

caissières qui portent des tonnes. Il y a eu des travaux canadiens d'ergonomie qui montraient qu'au bout de la journée, la caissière et le manutentionnaire portaient la même charge, voire plus du côté de la caissière, mais la caissière n'avait pas cette reconnaissance physique parce que c'était du travail de fourmi, invisible, de déplacer petit à petit, au fil de la journée, ces tonnes, puisque c'est en tonne que cela se chiffrait, alors que chez les hommes, passés 20 à 30 Kg, la charge se voit. Elle est visible et alors reconnue parmi les critères de pondération du poste.
Voila un exemple typique d'un critère autour des efforts qui ne sera pas forcément pris en compte.

Sur la disponibilité, nous y reviendrons, il y a deux aspects toujours ambivalents, d'un côté la disponibilité va être surévaluée comme un critère, notamment à l'embauche des cadres : « si vous avez des enfants, comment allez-vous faire ? Vous ne pouvez pas être disponible pour la mobilité, etc. », mais de l'autre nous allons voir qu'il y un certain nombre de pratiques notamment pour les assistantes, les secrétaires etc. où leur disponibilité est exigée de façon constante mais jamais comptée en tant que telle. Là aussi ce critère n'est pas pris en compte.
Ensuite, **la multi-dimensionnalité du poste**, c'est également quelque chose qui ne se voit pas. Nous y reviendrons avec les assistantes. Le fait de faire plusieurs activités en même temps et d'avoir à changer de dossier 3, 4 fois dans la journée, de répondre au téléphone, etc., cela est rarement pris en compte.
Et enfin tout ce qui relève **des nouvelles contraintes du travail**, ce qui renvoie aux conditions de travail liées au stress, à la pression de plus en plus forte, je n'y reviens pas, nous le savons. Ce dossier est de plus en plus d'actualité, sur les conditions de travail.

Vous vous en doutez, nous n'avons pas couvert tous les champs, il faudrait aller du côté des centres d'appels par exemple pour voir ce qu'est réellement ce nouveau stress pour les « ouvrières du tertiaire ». Ce stress est peu mesuré, peu évalué.
Sur ces contraintes de travail, je renvoie aussi au débat sur la pénibilité, ces contraintes de travail correspondent très souvent aux emplois de nature industrielle masculine y compris dans la défense du point de vue des salariés. Nous n'avons pas l'habitude par exemple, de prendre en compte le bruit dans une cour de récréation, les décibels. En Suède une étude l'a démontré, les décibels dépassent ce qui est autorisé dans l'industrie mais évidemment les cris, le rire des enfants c'est tellement beau que cela ne peut pas nuire à la santé des institutrices !

Rentrons un peu plus dans le vif du sujet, voyons de près ce que nous avons fait à partir de ce que vous connaissez, de ce que vous pouvez lire dans la littérature.

Notre méthode de travail, tout d'abord a consisté à trouver des terrains d'entreprises. Cela a été la plus grosse difficulté. Au niveau méthodologique, nous avons décidé de comparer en général des emplois qui se situaient dans les mêmes échelons, au sein d'une même entreprise, puisque l'objectif était d'arriver peut-être à une négociation ou à quelque chose d'autre, donc pas dans des lieux différents, même si cela pourrait se généraliser ensuite.
Au sein de cette entreprise, la donne était d'avoir des emplois à prédominance masculine qui cohabitaient avec des emplois à prédominance féminine, eux-mêmes situés au même niveau de classement selon les méthodes.

Nous avons beaucoup travaillé dans les fonctions publiques, c'est là que les choses ont été le plus faisables, ou nous avons été un peu mieux reçus.
Nous nous sommes « amusés » à éplucher ces référentiels, nous sommes partis des textes, des données, puis en termes de méthode nous avons regardé, nous avons fait de l'observation

participative, en observant comment travaillaient ces salariés par rapport à ce que nous connaissions du contenu prévu et des critères retenus dans leurs emplois ; puis nous les avons rencontrés soit individuellement, soit en groupe, pour parler de leurs emplois, pour parler de leurs fiches de poste, de leurs métiers, etc.
Je ne rentre pas dans le détail parce que chaque entreprise adopte évidemment une terminologie différente. Il est d'ailleurs très difficile de rentrer à chaque fois dans les systèmes, de comprendre.
Nous avons pris aussi des hommes à témoin parfois lorsqu'ils étaient dans des emplois à prédominance féminine et nous avons fait aussi le même travail du côté des emplois masculins de la comparaison. Nous avons fait le tour des deux aspects pour essayer effectivement de traquer si oui ou non il y avait une sous valorisation de ces emplois à prédominance féminine.
Pour l'instant ce qui est à peu près cerné concerne les assistantes de gestion qui seront comparées à des responsables de secteur ou des agents techniques, peu importe le terme, dans le secteur de l'eau.
Nous avons en cours d'étude du côté d'un lycée, des agents d'entretien qui s'occupent du ménage par rapport à des agents techniques et nous les avons appelés des « bonnes à tout faire ».
Le cœur de notre étude a porté sur les infirmières. Nous en avons déjà parlé, nous savons très bien qu'il y a énormément de choses qui se jouent notamment sur cette idée de technicité. Nous les avons comparées à des agents chefs, puisque c'est le terme consacré pour ceux qui connaissent.
Et enfin, autre étude en cours, nous sommes allés au niveau d'une collectivité territoriale comparer des cadres, attachés et ingénieurs de collectivité territoriale, et nous verrons qu'une attachée territoriale vaut à peu près la moitié d'un ingénieur ; c'est pour rire mais c'est un peu vrai.

Lorsque l'on regarde de plus près ce qu'il en est, j'ai juste résumé, vous regarderez de façon plus détaillée dans le document que nous vous avons remis et plus tard dans le rapport final puisque nous aurons des monographies également pour chacun de ces cas.

Les postes d'assistance et les agents techniques
Dans tous ces postes, (nous pourrons généraliser au poste d'assistante, d'autres études le confirment comme une étude qui avait été menée sur EDF), ce qui apparaît c'est que ces emplois sont « fourre tout ».
Lorsque l'on regarde leurs définitions strictes, les compétences exigées sont très larges, le niveau de diplôme est parfois très exigeant. Nous sommes plutôt à BAC +2 et le contenu de l'emploi évolue très fortement en fonction du contexte de l'entreprise, du service mais aussi et cela il est important de le noter, du fait même de l'aménagement du poste à l'initiative de la salariée elle-même.
Elle va avoir tendance, et elle en est fière, à aménager son poste, à prendre un certain nombre de responsabilités sans que quiconque ne le sache, ce qui à mon avis au niveau de l'organisation pose un certain nombre de problèmes. Mais du coup elle se crée une niche, elle reconstruit son poste, sans que cela se sache, sans que cela soit écrit et donc prescrit, valorisé et payé.

Cela nous le savions déjà et nous l'avons pointé un bon nombre de fois et par ailleurs l'organisation, le fait d'être à l'interface entre différents interlocuteurs en permanence, en amont en aval dans les services, joue énormément et la disponibilité dont je vous parlais tout à l'heure est très forte mais pas du tout reconnue. Nous avons même dû, presque l'arracher

auprès des salariées interviewées pour qu'elles reconnaissent finalement « oui c'est vrai, je fais si, je fais ça, et j'ai besoin d'une grande disponibilité ».
Sur les inégalités salariales et autres, elles ne se sentent absolument pas concernées parce qu'elles trouvent qu'elles font un travail intéressant, elles sont autonomes etc.

Du côté des agents techniques, nous allons le retrouver dans les différentes configurations que nous avons rencontrées, il y a cette idée de **vrai métier**.
Ils le disent, leurs responsables le disent, parce que nous avons aussi rencontré toute la direction, en général les responsables des ressources humaines, il y a une vraie reconnaissance du métier.
Là pour le coup les référentiels, les définitions de poste sont très précis, détaillés, quel type d'activité etc.. Vous regarderez dans le document, et surtout il y a cette idée de ne pas dépasser le cadre prescrit. Tout dépassement doit être reconnu, payé, valorisé.

Nous les avons trouvés extrêmement revendicatifs, c'est moins le cas pour les infirmières, le dépassement d'horaire fait partie d'un enjeu énorme. Ils essaient de ne pas faire d'heures supplémentaires ou s'ils en font il faut qu'elles soient reconnues comme telles.

Du côté de nos assistantes, s'il y a une situation « charrette ». Elles le feront sans dire un mot, tellement ravies quelque part d'avoir ce poste, même si le salaire parait parfois très proche du SMIC très souvent 1 000, 1 200 euros au maximum.

Ce que je disais tout à l'heure s'applique totalement ici. Ces agents techniques ont parfois très peu de diplômes, parfois c'est le CAP. Ils sont montés à ce niveau à la force du poignet avec l'ancienneté et par ailleurs le fait d'encadrer 4 personnes est survalorisé y compris dans la définition de poste.

Au niveau des missions, on va mettre à chaque fois « prise de décision ; « savoir faire faire »; « déléguer »: par exemple, un responsable de secteur gère un terrain parfois très grand où il y a un réservoir d'eau. Il a 4 ouvriers sous ses ordres qui sont chargés de veiller à ce que les petites portes, les canalisations, tout marche bien. Parfois il y a de la plomberie à faire etc. Le responsable de secteur ne le faisant même pas mais répartit le travail sur les 4 agents. C'est cette responsabilité là qui fait qu'il va être situé presque au-dessus de l'assistante de gestion et qu'il aura par exemple comme avantage un logement de fonction, nous sommes dans la région Parisienne !

Vous imaginez ce que cela veut dire, il y a des astreintes, c'est vrai donc là on peut dire que l'assistante de gestion même si elle dépasse son horaire elle n'a pas d'astreinte, mais n'empêche, est-ce que ces astreintes qui tournent, valent le prix d'un loyer, d'un logement ? On peut se poser cette question par rapport à ce responsable de secteur.

Je rajouterais ceci dit que le responsable de secteur a besoin d'une forte autonomie. Lorsque je suis allée les voir, c'était frappant, il est totalement seul, dans une petite guérite à l'ancienne et donc quelque part nous avons l'impression que ce sont les derniers gardiens de phare. Il y a cette image là, peut-être que ceci en termes de stress doit être pris en compte aussi.

Voila le premier exemple, nous pourrons y revenir si vous le souhaitez dans le détail.

Les « bonnes à tout faire », les agents d'entretiens et les ouvriers professionnels des lycées

Du côté des lycées, nous n'allons pas entrer dans le détail des classifications puisque tout est en train d'être modifié, parce que vous savez que les lycées relevaient de la fonction publique d'Etat et passent dans le giron des collectivités territoriales, nous allons avoir un éclatement d'ailleurs de cette évolution d'un lycée à l'autre.

Là où nous sommes, je préfère laisser l'anonymat complet. Pour l'instant nous partons de la même situation que précédemment parce que la réforme est très récente, et ces agentes d'entretien sont vraiment les « bonnes à tout faire ».

Au départ, elles sont chargées de faire du ménage, elles entretiennent les locaux du lycée et puis par ailleurs elles ont un grand moment dans l'année qui est le grand nettoyage d'été où elles sont amenées à déplacer des bahuts de façon systématique pendant des journées. Il y a d'ailleurs des problèmes de santé qui apparaissent parce que c'est une population plus vieillissante qui a des problèmes de dos, etc.

Aucune reconnaissance de cette pénibilité, aucune reconnaissance du travail surtout, c'est ce point qui me parait important. **Aucune reconnaissance que faire du ménage c'est une technique** qui requiert d'utiliser un certain nombre d'engins, d'utiliser tel ou tel produit et pas tel autre à tel endroit, etc. Il y a là un déni total, nous sommes tout en bas de la hiérarchie, donc on ne reconnaît pas qu'être agent d'entretien c'est une technique, une qualité professionnelle.

Du côté des adjoints techniques (les OP), ils vont changer d'appellation. Ce sont les anciens OP, là ils vont avoir sur le lycée des rôles bien prescrits, un CAP, et du côté de nos agents d'entretien, pas de diplôme. Elles peuvent entrer sans rien, mais parfois nous en trouvons qui ont le bac parce que faute de mieux elles préfèrent rentrer dans un lycée agents d'entretien. Donc elles vont avoir par exemple le bac ; en face d'elles, des adjoints techniques avec un CAP, mais eux dans un domaine bien précis, qui va de l'entretien espace vert en passant par la cuisine, l'accueil ou bien la maçonnerie, des métiers plus ciblés, électricien… Mais ce qui ce passe et qui est vraiment important c'est que **l'agent d'entretien, n'a aucune perspective de carrière, elle le restera toute sa vie**, sauf si elle passe un concours, un CAP etc. (mais là elle devra se déplacer), elle restera agent d'entretien ; il n'y a aucune autre évolution possible.
Du côté des agents technique par contre il y a un développement de carrière prévu pour évoluer OP2 etc.

Autre remarque, les agents d'entretien sont à disponibilité de l'encadrant, et donc si elles ont fini le ménage on ne va pas les laisser à ne rien faire. Elles pourront faire des remplacements et, tenez vous bien, certaines d'entre elles font systématiquement des remplacements sur des postes d'agents techniques. En cuisine nous allons trouver des agents d'entretien qui « font fonction de », qui n'ont jamais eu la reconnaissance, parce qu'elles n'ont pas passé le concours. Ici c'est l'inverse, concours ou CAP, c'est le passeport pour marquer la frontière entre ces types d'emplois ; elles ne l'ont pas et donc elles resteront là.

Pour les agents techniques là aussi, il y a toujours une reconnaissance, des revendications fortes.

Nous allons trouver un refus de toute mobilité professionnelle. Par exemple on nous a dit, que lors des grands ménages, nous pourrions penser que ces hommes pourraient donner un coup de main, souvent cela va être : « oui alors déplace un peu plus là,.. », ils vont entourer mais certainement pas « mettre la main à la pâte » parce que ce n'est pas le registre de leurs

fonctions. S'ils le font c'est « parce que cette femme (agent d'entretien) est sympa ». Après je suppose que sur le terrain il y a de petits arrangements. Mais en règle générale ce n'est pas dans leurs attributions et ils refusent de faire le bouche trou et, en cas d'absence, de remplacer qui que ce soit y compris dans les compétences qu'ils peuvent avoir.

Voila le deuxième exemple qui me parait intéressant.

Juste un dernier point : elles sont appelées **agents polyvalents** et cela c'est vraiment intéressant dans le vocabulaire : le niveau le plus bas est la polyvalence ce qui parait curieux par rapport à d'autres secteurs d'activité où la polyvalence est très reconnue. Ici la polyvalence est considérée comme le niveau de qualification le plus bas.

Un point important c'est que derrière ces fonctions qui sont donc les dames de services, qui sont présentes tout le temps, qui font le ménage, que l'on retrouve à la plonge, à la cantine etc., **Ce sont souvent des personnes qui connaissent très bien les enfants,** et les délégués syndicaux que nous avons pu rencontrer nous l'ont dit, elles peuvent avoir un rôle complètement informel de dire « attention, là il y a quelque chose qui ne va pas bien avec ce petit gamin ; il y a une bagarre là ». Elles sont là tout le temps, dans le collège, dans le lycée. Alors cette fonction, vu qu'en plus elles se déplacent, elles vont dans plusieurs services, elles nettoient les toilettes, elles sont en contact avec les enfants, ce point là n'existe jamais, il n'est écrit nulle part, il n'est revendiqué par personne, il est complètement invisible et transparent.

Les infirmières et les agents chefs
Nous allons passer aux infirmières, normalement le secteur de la santé devrait être bien représenté, je laisserai les infirmières elles-mêmes dans la salle compléter ce travail. Il y a eu déjà beaucoup de chose réalisées et je pense que Pascale Molinier reviendra aussi là-dessus et complètera.

Nous connaissons beaucoup de choses sur les infirmières, grâce d'ailleurs à leurs mobilisations d'où elles ont fait émerger un certain nombre de questions problématiques sur leur non valorisation. C'est quand même l'exemple typique mais cela se poursuit, je crois que nous ne sommes toujours pas sortis de ces logiques.
D'abord le diplôme bac + 3, n'est toujours pas reconnu.

Nous nous situons en plus dans un secteur particulier de la psychiatrie où il n'y a plus de formation d'infirmier en psychiatrie. Donc il n'y a plus cette reconnaissance en tant que telle. Elles doivent faire avec, et je dis bien elles parce que, comme par hasard à nouveau, on cherche des infirmiers hommes en psychiatrie qui ont quitté les lieux très certainement en lien avec le fait que cette formation spécifique n'existe plus.

Il faudrait aller plus loin et creuser mais, dans l'hôpital où nous étions, il y a un manque d'infirmier homme, avec toujours cette idée que pour régler les situations de violence, il faudrait des hommes, affirmation remise en cause par certaines infirmières qui s'aperçoivent que souvent face à la violence, la violence n'est pas la seule réponse et qu'elles s'en sortent mieux.

Il y a quand même cette idée en tout cas que la mixité est importante, dans tous les métiers d'ailleurs, mais là en l'occurrence peut-être davantage.
J'insisterai juste sur un point, lorsqu'elles nous ont décrit leur travail, en tant qu'infirmière psychiatrique, elles ont beaucoup insisté sur **le travail de relation au patient**, sur le fait

qu'elles organisaient des entretiens qui relèvent quasiment d'entretiens de psychothérapie, outre le suivi des prescriptions de médicaments. **Cette dimension du relationnel n'est pas perçue comme une technicité.**
Cela me parait l'élément central ; nous y reviendrons, elles en parlent en disant : « c'est de l'empathie, c'est lié à mon comportement personnel, j'ai toujours aimé m'occuper des autres, aller vers les autres.. » Très peu reconnaissent que cela suppose un certain nombre de savoir faire précis, une mise à distance. Alors certaines le font vraiment bien, une mise à distance par rapport au patient, surtout que là encore une fois nous étions dans un service particulièrement dur avec même des gens en détention, la violence était très forte, tout était verrouillé, moi je n'ai pas tenu la journée, et donc cette dimension relationnelle suppose évidemment de l'expérience mais aussi d'ailleurs un certain nombre de formations qu'elles-mêmes vont suivre pour arriver à faire face à ces situations ou finalement les encadrants ne sont pas très présents.

Durant notre visite nous ne les avons pas vus. Evidemment il y a des points avec eux, mais le suivi de ces malades en psychiatrie c'est le fait des infirmières et je dirai même plus, faute de candidats, des aides soignants et là nous avons une situation très particulière ou aides soignants et infirmières sont mélangés dans l'équipe, certains aides soignants sont amenés eux-mêmes, peut-être pas seuls, à organiser des entretiens. Nous avons là un brouillage des fonctions face à la pénurie d'infirmiers.

Ici il y a **un déni de la technicité** qui parait très important, sans parler **du déni de la pénibilité du travail**. Lorsque nous leurs disons vous travaillez en continu, vous travaillez le dimanche. etc. « ça nous le savions lorsque nous avons fait l'école d'infirmières », comme si le fait de savoir n'enlevait rien à la désorganisation de leur vie.
Elles ont du mal, y compris de la part de syndicalistes, à dire ceci ne va pas de soi, pourrait peut-être être envisagé autrement, en tout cas devrait être mieux reconnu.

Du côté des agents chefs qui sont donc situés au même niveau. Nous avons à faire à des gens qui sont issus du rang, qui grâce à leur ancienneté, parfois sans aucun diplôme, souvent avec un CAP, sont passés d'ouvriers électriciens à agents chefs, au même niveau de positionnement que l'infirmière. Ce qui apparaît comme extrêmement important et reconnu par tous, y compris par les infirmières qui maintenant s'interrogent. Qui encadre l'équipe ?
Ce qui est drôle c'est qu'il y a quelque fois un contremaître qui joue un rôle d'interface avec l'agent chef, donc là leur rôle d'encadrement parait dérisoire. En revanche, sur les heures supplémentaires, ils sont amenés à répondre à des appels d'offres dans le monde hospitalier. Je ne reviens pas sur les restructurations, il y a un certain nombre d'appels d'offres qui font que les travaux vont être réalisés par des entreprises extérieures et donc le rôle des agents chefs sera d'accueillir ces entreprises, et cela après c'est en dehors des heures 9-17 et là ils en ont parlé plus que de mesure par rapport à nos infirmières qui elles ne comptent pas, ne regardent pas l'heure évidemment. « Il est hors de question de laisser nos services vacants ». Alors eux, pour les réunions d'appels d'offres, ils ne supportent pas des dépassements horaires. Cela reste un objet de tension important.

Attachées et ingénieurs territoriaux
Du côté des cadres, un exemple, nous souhaitions en développer d'autres mais visiblement cela reste difficile parce que c'est évident il y a cadres et cadres, ça on le sait depuis longtemps. Beaucoup de travaux l'ont montré, mais il s'avère que finalement c'était jouable. Dans une région, nous avons, au niveau de l'encadrement le principe de la filière

administrative où l'on débouche sur le poste d'attachée, et puis du côté de la filière technique, nous avons le poste d'ingénieur.

Au début, personnellement, je ne comprenais rien. Le titre ingénieur, c'est la fonction appliquée à *la Région* en l'occurrence, mais cela ne signifie pas qu'ils ont un diplôme d'ingénieur. Je ne comprenais rien pendant quelque temps parce que je me disais l'attachée à ses diplômes, elle a bac +4 ou 5. Tous et toutes passent des concours pour arriver à être attachée ou ingénieur. Au départ il faut un certain nombre de diplômes requis et petit à petit il y a eu des glissements qui ont fait qu'être ingénieur ne nécessite pas effectivement d'avoir un diplôme d'une grande école. Du fait du poids dans *la Région* de telle ou telle université, un certain nombre de DESS vont être reconnus comme débouchés possibles pour ce concours.

Donc il a eu un glissement, qui ne date pas d'aujourd'hui, qui fait que ces concours sont ouverts et ne renvoient pas à la fonction d'ingénieur sauf ingénieur des ponts etc. Deux filières évidemment au départ : l'une à prédominance féminine du côté administratif, l'autre à prédominance masculine du côté technique, et puis des fonctions et des définitions de postes qui supposaient qu'une attachée territoriale fasse plutôt de la paperasserie en tant que cadre dans le secteur administratif et que du côté ingénieur, on soit sur le terrain à faire un travail technique. Sauf que, les choses évoluant, il y a de plus en plus de cas où l'attachée territoriale va faire de la technique et inversement l'ingénieur se retrouve finalement à un poste administratif. Il y a eu un total brouillage des cartes si bien que dans un même bureau peuvent coexister une attachée et un ingénieur qui occupent exactement la même fonction.

Je résume. La différence reste que la filière technique est toujours une filière d'excellence. Pour quelle raison entre autre les déroulements de carrières restent encore plus rapides, avant c'était encore plus « plombé » au niveau des régions, il y avait des quotas seulement dans la filière administrative, c'est-à-dire que tout le monde ne pouvait pas avoir de promotion, il y avait un seuil à ne pas dépasser. Pas dans la filière technique. Vous pouviez avoir une promotion, un déroulement possible, passer ingénieur au bout de 5 ans, attaché principal c'est de l'ordre de 20 ans. Donc, des écarts monstrueux dans le déroulement de carrière et puis surtout ce fameux régime indemnitaire dont voici un exemple qui est donné juste pour attaché ingénieur, c'est du simple au double (5 000€ contre 10 000€ annuels). C'est une prime annuelle donnée par *la Région* pour l'ensemble d'un cadre d'emplois et là nous restons marqués par la tradition de chaque filière alors qu'encore une fois ils peuvent être dans le même bureau. Donc là, j'invite nos juristes à réfléchir à cette situation parce que là nous sortons de notre terrain, de notre histoire, nous revenons à poste égal, salaire différent.

Donc là ce qui se passe dans cette région, attention elle est très dynamique du point de vue de l'égalité, c'est que nous avons de plus en plus de femmes qui deviennent ingénieurs et inversement sauf que nous sommes quand même à des taux de 65 %. Donc la féminisation du corps ingénieur n'est pas, loin s'en faut, réalisée et inversement pour les attachées. Il y a encore du chemin à faire pour trouver une solution, si ce n'est à repenser les régimes indemnitaires, à sortir de la logique de filières.

Pour arriver **aux premiers résultats de l'étude**, pour résumer et laisser place au débat, **il existe une vraie reconnaissance des métiers qui relève du monde ouvrier**, finalement c'est encore une référence au monde ouvrier du côté des emplois à prédominance masculine. Nous avons senti les fortes revendications y compris, et c'est cela qui est paradoxal, lorsque leur métier n'est pas le cœur de l'entreprise : je pense à ces agents chefs en hôpital. Ils sont bien

représentés, bien défendus, alors que c'est un corps de métier « support ». Donc cela c'est quand même un paradoxe important.

Du côté des femmes, enfin des emplois qu'elles occupent, **des compétences invisibles, non reconnues, un contenu d'emploi très souvent personnalisé pour elles-mêmes**, mais pas visibles, et des revendications collectives beaucoup plus difficiles parce qu'elles sont divisées, elles occupent souvent des emplois transversaux et donc ont de grandes difficultés à avoir une représentation et des revendications communes. Je laisse de côté les infirmières pour lesquelles les choses ont beaucoup bougé.

Nous nous apercevons que du coup les notions de qualification, de pénibilité, de technicité, d'encadrement, la place du diplôme et la polyvalence, ne sont pas du tout prises en compte de la même façon selon ces emplois là. Nous n'allons pas revenir dans le détail mais nous voyons bien qu'il y a pénibilité et pénibilité, il y a disponibilité et disponibilité, encadrement et encadrement, selon le côté où l'on se situe.

Pour finir, nous avons été frappés de voir que cette reconnaissance historique des métiers traditionnellement masculins allait aussi porter, et encore, véhiculer une valorisation, y compris par les syndicats. Valorisation à la fois symbolique et financière et que cela joue encore beaucoup et qu'il y a du travail à faire, y compris du côté des délégués syndicaux pour que ceci soit remis en cause.

Il ne s'agit pas de dire l'agent chef doit « dégringoler », mais de reconnaître à l'infirmière toutes ses compétences, de reconnaître, alors pour le coup, par rapport à l'attachée et l'enjeu est là, par rapport à l'ingénieur qu'elle ait le même régime indemnitaire à partir du moment où elle occupe tel type de poste. Cela devrait être cela la justice et évidemment pas d'enlever à l'ingénieur son régime indemnitaire parce que là on partirait évidemment dans une autre histoire encore plus complexe.

Voilà les premiers résultats. A vous de jouer. Nous allons continuer sur d'autres terrains et nous allons creuser ces cas d'écoles mais il y a un certain nombre de matériaux qui sont confirmés et que nous connaissions déjà mais qui permettent peut-être des actions, des négociations nouvelles.

Séverine Lemière

Juste rajouter un point de conclusion. Nous nous sommes rendues compte aussi que dans la majorité des emplois à prédominance féminine la notion de **flexibilité, enfin d'adaptation**, à une demande toujours imprévue est excessivement présente. Les salariés avant d'entrer, que se soit des assistantes de gestion, que se soit les infirmières, que se soit les agents polyvalents, sont adaptables et flexibles. Ce n'est pas reconnu comme de la polyvalence parce que c'est dans le poste. Elles n'occupent donc pas plusieurs postes mais dans le poste, elles sont sans cesse interrompues et on leur demande sans cesse aussi de trouver une solution à une question nouvelle. Les infirmières psychiatriques n'ont jamais une solution type, jamais. Elles s'adaptent toujours.

Alors que cette notion d'adaptation est moins présente sur les emplois à prédominance masculine qui sont beaucoup plus cadrés techniquement et donc qui rentrent dans des règles de réponses, dans des procédures techniques, etc.

Nous nous disions que cette notion d'adaptabilité, de flexibilité des emplois est quand même une notion qui est aujourd'hui au cœur de la GRH, c'est au cœur de tout le discours sur la compétence. Est-ce que l'on ne peut pas se saisir de cette notion, si difficile à négocier pour les organisations syndicales, pour reconnaître cette poly-compétence, cette flexibilité des emplois à prédominance féminine. Cela rencontre en plus complètement le vocabulaire et les tendances des gestionnaires de ressources humaines actuellement.

Débats

Ghyslaine Richard
C'est intéressant. On voit que nous touchons à des choses très délicates et qui vont sans doute effectivement nous faire bouger dans nos têtes mais aussi réfléchir sur nos revendications et sur la façon dont nous travaillons ces questions dans les entreprises.

Je vous propose un petit moment de débat. Peut-être les personnes dans la salle ayant participé à l'enquête de près ou de loin, celles qui ont créé les contacts ou des infirmières peuvent nous donner leurs sentiments sur ce premier résultat.

- Je suis de la Fédération de la santé.

J'anime le collectif « femmes » et c'est vrai qu'au départ lorsque nous avons entendu parler de cette étude, nous étions intéressées pour que les chercheuses travaillent sur notre secteur puisque nous c'est vraiment un discours très récurrent de dire et en particulier parmi les infirmières, les aides soignantes : « nous ne sommes pas reconnues dans notre qualification ».

Je dois dire que lorsque les chercheuses sont venues la première fois au collectif infirmier, elles nous en ont « foutu » plein la tête je dirais. Il y avait des camarades qui négociaient et elles ont commencé par nous demander : »comment vous négociez vos grilles dans la fonction publique, vos classifications etc. ? » J'avoue que lorsqu'elles nous ont parlé de tout ce que Rachel vient de dire : pénibilité, adaptabilité etc.… naturellement rien n'était rentré en compte dans notre grille, j'avoue que moi cela m'a énormément perturbée, j'ai même vu des anciennes camarades qui avaient négocié, nous nous sommes rendues compte que l'on était vraiment sur rien, que tout était à construire ; cela nous a vraiment questionné dans la fédération. Nous s'en sommes encore qu'à l'état de questionnement mais je pense qu'il faudra absolument que l'on avance parce que nous avons entendu le message.

Je pense qu'il y a peut-être des camarades de la santé, de l'hôpital psychiatrique qui ont participé. Je dois dire qu'il y a aussi un point dont Rachel n'a pas parlé et qui m'a interpellé : c'est la surqualification, je ne sais pas si c'est le terme pour les femmes. **Si l'on prend les agents chefs, justement parce qu'ils sont comparés aux infirmières, les agents chefs encadrent, alors que les infirmières pour encadrer sont obligées de faire une école, passer un concours d'entrée.** Alors moi c'était quelque chose vraiment qui m'a interpellée aussi parce que je n'avais pas vu cela. C'est-à-dire que les hommes ont un CAP et donc comme ça sans passer de concours montent dans la hiérarchie alors que pour les femmes, on nous demande (autrefois c'était possible de le faire à l'ancienneté maintenant ce n'est absolument plus possible), on nous demande de préparer un concours pour entrer dans une école de cadres. Donc cela aussi c'est quelque chose qui m'a interpellée dans l'étude.

Je ne vais pas redire tout ce qui a été dit sur les infirmières. C'est vrai, c'est une montée très forte dans les luttes que l'on ne reconnaissait pas la valeur de notre travail social, cela avait

été dit de cette façon dans les luttes en 88 et 93. On ne reconnaît qu'un travail technique et c'est vrai que les infirmières peinent à rentrer là-dedans et à évaluer leurs compétences et leur travail, et je pense, quand je dis les infirmières, c'est pareil pour les aides soignantes, sur la pénibilité, là je peux le dire j'ai été aide soignante, nous avons 1 tiers des aides soignantes qui partent en invalidité avant l'âge de la retraite du fait en particulier du port de charges lourdes que sont les patients. On n'évalue pas mais ce sont des charges extrêmement lourdes puisqu'en moyenne un patient fait au moins 60/70 kg.

D'autre part, sur la disponibilité : ce que Séverine a dit sur la flexibilité est quelque chose qui me semble aussi important. C'est vrai que ce sont des choses non reconnues dans la profession et cela va très loin. Si je parle pour mon établissement, le siège sur Montpellier, nous avions fait une enquête, la plupart des infirmières disent faire entre ¼ d'heure et ½ heure de plus par jour sans demander de compensation. Elles trouvent cela normal de rester après le travail pour aider la collègue qui arrive parce qu'elles sont débordées ou arrivées en avance ; c'est ce qui se fait. Il y a des choses incroyables. Nous, nous avons des infirmières, dans mon établissement, qui pour prendre des jours de repos ne savent pas le soir même si elles vont pouvoir les prendre en fonction du planning. C'est-à-dire s'il y a des malades, les cadres leur demandent d'être disponibles. Je vais vous dire jusqu'où cela va puisque Montpellier devient un centre urbain où les loyers sont très chers donc il y en a qui travaillent très loin, il y a des filles qui arrivent le soir et qui ne savent pas si elles vont repartir. Elles attendent dans leur voiture le coup de fil du cadre sur le parking de l'hôpital en ayant plus de 40 km au moins, pour savoir si elles restent ou elles repartent pour prendre leurs jours.

Ce sont vraiment des choses que l'on a à travailler et je ne pense pas que dans les filières, comme Rachel l'a dit, ouvrières etc. on puisse accepter des conditions de travail et une non reconnaissance des compétences et des qualifications.

En conclusion, ce que je veux dire, c'est que ce travail nous a énormément intéressées et je pense que c'est quelque chose d'important sur les métiers à prédominance féminine.

- Je suis de la fonction publique territoriale.

Ce travail nous intéresse beaucoup parce qu'il vient en complément d'une étude que nous avons faite au niveau du conseil supérieur de fonction publique territoriale en 2005, étude qui a été à l'initiative d'ailleurs de la CGT, c'était la première étude en France sur la comparaison de la situation des hommes et des femmes dans la fonction publique territoriale.

Dans la fonction publique en général cela n'existe pas non plus. Cela nous a permis de faire tomber les tabous et je pense que la question de cette valeur du travail à partir du métier, notamment dans la fonction publique, c'est sans doute la grosse difficulté que l'on a, c'est de faire tomber le tabou et de dire : « oui il y a une inégalité » et comment nous pouvons le démontrer.

C'est pour cela que les études comme les situations comparées sont vraiment essentielles dans notre travail de syndicaliste. D'ailleurs nous sommes quand même parvenues, puisque notre conseil supérieur pour le collège employeur sont des élus locaux présidés par un président de conseil général mais qui est aussi député, et qui a pu porter avec d'autres groupes la question d'un amendement qui a été retenu dans la loi. Aujourd'hui dans la fonction territoriale, même si c'est fort méconnu, nous avons cet outil qu'il faut maintenant mettre en route et je pense que la question abordée aujourd'hui va sans doute aussi nous permettre d'être l'un des

indicateurs et peut être de réfléchir d'une manière générale d'ailleurs public/privé afin que l'on puisse peut être déboucher sur des indicateurs précis pour l'aide à la négociation et éventuellement aussi amener un certain nombre de choses.

Pour nous, cela vient en complément parce que ce bilan, qui a été fait, nous montre que nous sommes dans une situation au niveau de la place des femmes à la territoriale qui est vraiment très variée. Tout d'abord, nous avons une multitude d'employeurs publics locaux même si nous sommes sur la base d'un statut. Donc ces collectivités locales sont au nombre de 57 700, collectivités locales et établissements publics, emploient 1 679 000 agents. Là les situations sont différentes d'une collectivité à l'autre suivant le territoire qu'elles occupent, plus ou moins riche, avec cette part aléatoire dont Rachel parlait tout à l'heure, sur la question notamment du régime indemnitaire. La place des femmes aussi sera différente, on peut passer par exemple de la Corse où il y a 46 % de femmes, à l'Ile de France où il y en a 65 % et par exemple dans les départements d'Outre-mer la répartition par rapport à la métropole est à peu prêt la même mais nous allons trouver par exemple à la Réunion 76,2 % de femmes non titulaires.

Cette situation diversifiée pose la question des statuts, notamment la question des non titulaires où les femmes sont bien sûr majoritaires dans les catégories A B et C selon la filière professionnelle, une diversité aussi d'occupation puisque nous avons, par exemple, 95,8 % des femmes dans la filière médico-sociale et sociale, et nous en aurons 39,9 % dans la filière technique. Selon les concours et examens professionnels également on s'aperçoit que les femmes réussissent mieux. Si nous prenons les lauréates en 2003 et 2004, elles sont pratiquement à parité sur les 2 cadres d'emplois de catégorie A, administrateur et ingénieur subdivisionnaire, or là aussi nous nous apercevons que dans la fonction publique territoriale les inégalités existent puisque plus on monte dans la hiérarchie moins il y a de femmes.

Sur la question des rémunérations, en tant que telles bien sûr, il n'y a pas de discrimination juridique. Sauf que nous nous sommes aperçues quand même, comme dans l'exemple de la filière technique et administrative avec l'attachée et l'ingénieur, que le statut lui-même produit des effets discriminants au niveau des femmes. Un autre exemple aussi dans la filière administrative, on est adjoint administratif catégorie C, on passe à rédacteur catégorie B. Dans la filière technique, on aura l'adjoint technique catégorie C, agent de maîtrise qui est entre les 2, et pour finir technicien supérieur. Nous avons essayé de travailler là dessus et lorsqu'il y a eu les accords relativement récents, on a demandé à ce qu'il y ait là aussi une sorte de, est-ce qu'on peut appeler cela un stage ? je ne sais pas. Mais enfin il y a des agents de catégorie C aussi qui se trouvent en situation, notamment dans les écoles ou même dans les services administratifs, qui peuvent très bien encadrer et qui peuvent avoir ce qu'on appellerait le C+ qui existe dans la filière technique tout en sachant quand même que tous les agents de maîtrises n'encadrent pas. **Cela fait partie intégrante du déroulement de carrière, tout simplement.** C'est aussi ce que nous demandons, qu'il y ait un déroulement de carrière linéaire.

Donc, il y a la question des tabous, le poids de l'histoire et de la culture des métiers bien sûr. Cela est très fort dans la fonction publique, et notamment sur la question des filières, Rachel posait la question, il y a peut-être matière à réfléchir et à voir. Nous dans l'administration territoriale, d'une manière systématique cela a été un peu le démarrage, ça l'est encore aujourd'hui, on hérite encore de transpositions de textes et de dispositions qui sont prises à l'écart. Du coup, quand par exemple, il s'est agi de regarder ces filières et de faire la comparaison et le niveau de la formation spécialisée qui traite des questions de l'égalité, on a

posé les questions de la construction de la filière qui était discriminante par rapport aux femmes, le gouvernement nous répond : « mais ça cela existe au niveau de l'Etat, on ne peut pas modifier la fonction publique territoriale ». Donc cela veut dire aussi peut-être que dans la fonction publique on a aussi beaucoup de choses à dire.

Sur la question en matière salariale, nous nous apercevons également que ce sont sur les postes de non titulaires qu'il y a le plus de diversités et de différences. Si nous prenons par exemple le directeur de communication de collectivités locales, où pour une grande partie ce sont des agents non titulaires, nous avons 26,7 % des directrices interrogées qui gagnent moins de 20 000€ par an contre 13,4 % chez les hommes. De même, elles sont 4,7 % à percevoir un traitement brut annuel supérieur à 45 000€ contre 16,8 % pour le même métier chez les hommes. C'est un poste de non titulaire donc là pour le coup il n'y a pas de grille, c'est-à-dire que l'on va attribuer un salaire pour un agent non titulaire et on retrouve cette diversité.

On peut relier tout cela à l'actualité : cette politique en matière salariale du gouvernement qui s'appuie pour l'essentiel sur une part aléatoire au niveau du salaire dans la fonction publique. Ce sera forcément un facteur discriminant d'autant qu'en plus, la question de la performance, liée au métier est posée. Cela veut dire quoi être performant pour un ingénieur ou pour un attaché, pour un agent d'entretien ou pour un adjoint administratif ? Cela veut dire quoi être performant : plus de dossiers, plus sur le terrain ? Sur la question du mérite, ça veut dire quoi aussi être méritant ? Est-ce qu'il faut accepter de faire des heures supplémentaires ? Et si on refuse est-ce que ça veut dire qu'on n'est pas méritant ? Et pour l'essentiel le poids des tâches domestiques et l'éducation des enfants repose encore sur les femmes et l'atteinte des objectifs dans cette situation là sera difficile pour elles. C'est aussi un des aspects qui sans doute va peser beaucoup sur notre activité et sur les conséquences.

Pour conclure, nous sommes très intéressés d'autant qu'en plus nous avons à mettre en œuvre aujourd'hui dans les CTP ce texte de loi et du coup pour cette question de la valeur, je pense même que l'on peut avoir les outils. Je pense notamment au centre national de la formation, le CNFPT qui a travaillé sur la question des métiers, je ne l'ai pas dit tout à l'heure je crois, nous avons 253 métiers avec 67 cadres d'emplois et 8 filières. Mais cela, les métiers sont identifiés, les filières aussi, les cadres d'emplois aussi. J'estime que l'on peut passer à cette phase là. Merci pour cette démarche. Elle va vraiment beaucoup nous aider.

- Je suis chercheuse à EDF et suppléante au niveau CE de la direction de la recherche d'EDF.

Ce dont je voudrais parler ce sont » des femmes périphériques des hommes ».

Ce sont les femmes par exemple, secrétaires de direction ou bien éternelles attachées, qui forment régulièrement les hommes qui passent et qui leur apprennent leurs métiers. Je voudrais relater une expérience québécoise à l'Hydro Québec où les secrétaires de direction lorsque l'on reconnaît leurs compétences, l'on s'aperçoit, qu'en fait, elle font parfois fonction de directeur et que lorsqu'on leur propose une formation, il faut leur proposer une formation au niveau où elles sont, c'est-à-dire les passer directement dans une formation de cadre supérieur.

Alors que par exemple à EDF quand nous avons fait des formations professionnelles cadre supérieur, nous n'en avons fait qu'une exclusivement féminine, nous avons pris les secrétaires

de direction pour les former, soit disant pour les passer cadres, mais cadre de base où en fait elles étaient à des lieux du type de travail et de dossier qu'elles avaient l'habitude de tenir.

J'ai remarqué que très souvent autour des « grands hommes » il y a les femmes qui font le boulot, qui savent et qui connaissent le boulot. Or celles-là ont des fonctions extrêmement différentes et ce n'est pas reconnu au moment du plan égalité professionnelle, etc. C'est très difficile, c'est uniquement au niveau d'une liste de tâches que l'on peut arriver à s'en sortir.

La deuxième chose que je voulais dire au niveau des assistantes de gestion, c'est qu'il me semble intéressant de voir la part informatique de leur travail, plus ça va plus elles apprennent des applications puisque maintenant de plus en plus on supprime des postes pour que les gens soient gérés par des applications de gestion. Or ces applications de gestion, très compliquées, sont constamment remises à jour. Jamais elles n'acquièrent le statut d'informaticienne par exemple, alors que dans les faits, réellement, elles jonglent avec l'informatique.

La dernière chose que je voulais dire par rapport à cela en particulier, en tout cas dans mon environnement de travail : j'ai remarqué que toutes les assistantes de gestion étaient de plus en plus contractuelles et pas CDI.

En fait, tous ces contrats aidés, contrats de réinsertion, etc., faisaient que nous avions une main d'œuvre qui était assoiffée d'apprendre des compétences et de multiplier le nombre de tâches, tout cela pour arriver à avoir des contrats, faire renouveler leurs contrats. C'était leur précarité extrêmement forte et le fait que nous les choisissions d'ailleurs plutôt divorcées, avec enfants, qui devaient absolument gagner leur vie de manière urgente, celles-là elles finissent par accomplir une quantité de tâches et en particulier en informatique.

Ce qu'il faut aller voir c'est, si effectivement il ne se joue pas là aussi, le fait que l'on exige une pression plus grande du fait que ces gens ne sont pas des agents statutaires.

Dans notre réflexion, il faudra toujours voir la situation des agents non statutaires.

- Je suis infirmière spécialisée en puériculture au CHU de Bordeaux et secrétaire de l'UD CGT de la Gironde.

D'abord je partirai de mon métier.

J'ai pendant plus de 10 ans travaillé au niveau de l'UGICT sur la fédération action santé sociale.

Je pense qu'il est extrêmement important de dire qu'il y a eu des luttes, très, très importantes, mais que, y compris dans les négociations, nous avons extrêmement décortiqué le contenu des métiers pour accéder à des reconnaissances salariales.

Je pense en particulier, lorsqu'en 2001, il y a eu les luttes pour les salaires, nous avons analysé le contenu du métier des infirmières générales au regard du métier des ingénieurs. L'ingénieur vous voyez ce que c'est ; l'infirmière générale a 3 ans d'études d'infirmières, 1 an d'études de cadre, 1 an d'études à l'Ecole nationale de santé publique. Cela fait donc 5 ans d'études. Si elles ont fait une spécialité de bloc opératoire, de puériculture ou bien d'anesthésie, il y a 1 ou 2 ans de plus, donc c'est au minimum 5 ou 7 ans d'études.

L'infirmière générale est responsable de la poursuite de la qualité des soins, etc., de tout un établissement où, par exemple sur le CHU de Bordeaux, elle peut-être responsable des 5 000 soignants de l'hôpital. Seule responsable pour la qualité et la continuité des soins pour la totalité de l'hôpital sur toute l'année, des horaires à n'en plus finir, une responsabilité monstrueuse.

En 2001 au Ministère, nous avons dans les établissements, au niveau de L'UFMICT, de l'UGICT de la fédération santé, examiné le niveau des études. Le fait qu'effectivement elles étaient dans l'obligation de faire l'école des cadres, alors que pour être ingénieur, la technique d'ingénieur suffisait en elle-même pour être capable d'encadrer, tandis que dans le métier d'infirmière nous avons, à juste titre je le pense, considéré à un moment donné qu'il y avait d'autres qualifications à acquérir. Ce que nous appelons management, etc.

Aujourd'hui nous continuons à penser que la technique d'ingénieur suffit, là, pour le coup il y a de l'inné.

Nous avons obtenu quasiment une égalité de déroulement de carrière, une égalité de salaires. Nous les avons vraiment sollicités au Ministère.

C'est un boulot absolument passionnant et je peux vous dire la crédibilité qu'avait la CGT lorsqu'elle allait à la rencontre des infirmières générales pour leur dire : « voilà nous vous proposons un moment pour discuter ensemble, aidez-nous à analyser, à argumenter et à faire la preuve »; même chose pour les attachés d'administration hospitalière, qui s'appelaient chefs de bureau, où il y a une majorité de femmes. A l'époque nous avons analysé par rapport au contenu du poste des attachés d'administration de la fonction publique territoriale. Il y avait entre eux une différence de salaire phénoménale, nous avons quasiment obtenu l'égalité.

Je dirais par là qu'il y a des choses qui se font mais nous ne le savons pas, nous l'oublions ou nous n'en parlons plus, mais en tout cas des choses importantes se font à ce niveau.

Il a fallu se battre dans le syndicat par rapport à la gestion prévisionnelle des emplois, des compétences, pour qu'un certain nombre de camarades considèrent qu'il y avait là quelque chose d'absolument essentiel. C'est vrai pour l'ensemble des métiers.

J'ouvre une parenthèse pour dire qu'il faut s'en saisir pour faire la démonstration des besoins d'emplois dans tous les secteurs, y compris dans le secteur industriel. Parce que c'est à partir du contenu des métiers entre autre, que nous faisons la démonstration de son évolution et que de ce métier là, nous en avons besoin.

Je m'interroge en me disant : comment allons nous pouvoir gérer, faire le puzzle, que va-t-il se passer lorsque ce sera mis en lien avec le fameux contrat de mission de la loi de modernisation sur le marché du travail ?

Il y a là des contradictions. Il y a des enjeux dont le patronat risque de se saisir. Nous, il faut je pense se saisir de ce sujet. Il le faut d'autant plus au regard de ce dont nous sommes en train de parler aujourd'hui, cela me parait absolument essentiel.

Je pense à un autre aspect des choses : aujourd'hui ma profession est en discussion au Ministère.

Il y a quelques années lorsque je m'occupais de l'encart santé pour *Option*, pour un 8 mars nous avions travaillé avec les camarades. Nous nous sommes dits « tiens nous allons aller voir ce qui se passe, dans nos métiers où il y a tant de femmes, ce qui se passe dans les métiers où il y a des hommes ». Donc je suis allée dans mon hôpital, c'était un des premiers hôpitaux où il y avait un puériculteur. Nous sommes allées parler un moment avec ses collègues, avec lui, et je me rappelle de ce qu'il avait dit : « Les parents parfois me disent, c'est bien que ce soit un homme, si les gamins chahutent ou s'il y a des tensions avec les familles etc., et je leur réponds, non, il ne s'agit pas d'être un homme. C'est ma qualification et c'est le fondement du contenu de ma spécialité de puériculture qui fait que je suis en capacité de réponse. Que l'on soit homme ou femme je n'ai pas plus que les collègues, j'ai la qualification ».

Ce métier aujourd'hui est en train d'être étudié au Ministère puisqu'il y a en ce moment la mise en place du référentiel du métier pour la validation des acquis de l'expérience. A ce propos il y a ce qu'ils appellent réingienérie, donc la décortication totale de l'ensemble des gestes et prestations des missions qui sont faites dans ce métier, dans tous les secteurs les PMI, les soins, la crèche etc. Je me dis que là aussi, c'est absolument essentiel parce que ce décorticage est vraiment une façon de faire la démonstration, là ce travail comparatif, qu'il peut y avoir entre ce métier et un autre pour gagner la valorisation et pour gagner la reconnaissance salariale que cela nécessite.

Je terminerais par mon expérience à l'UD où comme ailleurs, nous sommes en train de faire un boulot énorme avec des salariés des centres d'appels de plusieurs secteurs, quelle que soit la fédération. Nous avons mis l'accent là-dessus, puisque cela avait été une demande très forte.

J'ai d'abord été très surprise que dans ce métier, je me disais qu'elles n'avaient que de la souffrance, elles me décrivent un véritable plaisir à exercer ce métier.

Il y a deux choses à noter, d'une part il y a une énorme capacité à mettre en œuvre des réponses pour avoir quelque chose qui est de l'ordre de la mission, pour répondre au client qui appelle, ils le disent de cette façon. Il y a des hommes et surtout des femmes. J'ai remarqué que ce sont les 2 ou 3 hommes qui parlaient ainsi. Les femmes étaient un peu moins là dedans tout en étant très revendicatives.

Une des réalités qui est très frappante, c'est que dans ces centres d'appels, il y a ceux qui répondent, les managers, le superviseur, enfin tout une organisation d'une complexité ahurissante et ce sont essentiellement des hommes à 95 % qui sont à ces postes de superviseurs et de management. Des « aboyeurs », ils sont surnommés ainsi car ils aboient sur celui ou celle qui a perdu un peu de temps sur la réponse… Il y a des choses qui se passent qui sont assez uniques.

- **Je suis chef de projet chez BNP PARIBAS**, et je suis à l'UGICT où je m'occupe de l'animation avec M. du collectif égalité professionnelle.

Je voulais revenir sur le critère de disponibilité qui me semble en tout cas dans le cadre du personnel encadrant très discriminatoire. Il est discriminatoire pour ce que Rachel en a dit tout à l'heure à savoir qu'il est surévalué dans un cas, sous-évalué dans l'autre. Il est discriminatoire comme l'a dit Séverine parce qu'il est souvent opposé à la capacité d'adaptation et il est surévalué par rapport à cette capacité d'adaptation.

Pour le personnel encadrant tout particulièrement il est discriminatoire par rapport à deux autres critères qui sont essentiels : le critère de délégation et le critère d'organisation. La capacité à déléguer et la capacité à s'organiser.

Aujourd'hui un certain nombre de femmes qui sont techniciennes ou cadres « choisissent » un temps partiel parce qu'elles pensent pouvoir s'organiser et arriver à mieux gérer de cette façon leur vie privée, pourvoir garder les enfants le mercredi, etc.

Elles se trouvent dans une position ou elles sont en 4/5ème, elles perçoivent le salaire d'un 4/5ème et en même temps elles ont un poste où la charge de travail est celle d'un temps plein. Elles arrivent par leur organisation, leur capacité à déléguer à occuper cette charge de travail et ce poste à temps plein alors qu'elles sont payées 4/5ème.

Pour moi le critère de disponibilité est particulièrement discriminant dans le cas des personnels encadrants, parce qu'il ne tient pas compte de la charge de travail par rapport à l'organisation dans le temps.

- **Je travaille à l'agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances**.

Ma question est : « est-ce que vous avez observé ou cherché à observer dans votre travail les effets sur l'emploi de l'origine ethnique ou raciale ?

L'idée c'est que le sexisme combiné au racisme conduit forcément à des situations inégalitaires, des discriminations d'un autre type et que de parler tout le temps généralement, des femmes comme un groupe homogène, nous empêche d'observer les situations inégalitaires les plus complexes et nous empêche aussi de réfléchir en termes de solutions adaptées.

Il me semble que tant que nous restons dans l'homogénéisation, tant que nous ne travaillons pas ensemble sexisme et racisme, mais également d'autres discriminations, nous nous empêchons de trouver des solutions.

Réponse de Rachel Silvera :
Le sujet est très complexe, La réponse est non, nous n'avons pas abordé la double discrimination. Je ne nie absolument pas la question de la double discrimination, elle se rencontre fortement d'ailleurs dans certaines professions.

Il se trouve que celles observées ici ne sont pas caractérisées par ce phénomène et je crois qu'il est important de dissocier les choses. Ce n'est pas parce qu'elles sont femmes ou noires que leur poste est non valorisé, en tout cas ce n'est certainement pas parce qu'elles sont noires. C'est parce que leur poste est à prédominance féminine et marqué historiquement ainsi.

Nous ne comptons pas, nous ne repérons pas ce qui est d'origine ethnique et donc ce serait impossible pour nous de croiser ces dimensions.

Ceci dit si nous travaillons par exemple la question des aides à la personne, je pense au travail que fait Pascale Molinier. D'entrée de jeu, nous le savons, se pose le problème de la double discrimination. Le métier se construit même sur cette double discrimination, mais en l'occurrence une assistante de gestion c'est l'histoire du métier qui fait qu'il a été considéré

comme moins valorisé…. Il me parait très difficile d'arriver à prouver qu'il y a eu discrimination dans la définition de son poste si c'est une femme noire qui l'occupe, pas dans le fait qu'elle ait telle ou telle prime, cela nous arriverions à le prouver, mais dans la définition de son poste. Il n'a pas été déterminé en tant que tel.

C'est un terrain glissant pour moi, qui est bien révélateur de l'actualité sur la diversité aujourd'hui par rapport à l'égalité d'ailleurs. Donc je ne peux pas répondre vraiment.

Michel Miné

Après ce que nous a dit Rachel et ce que nous a dit en complément Séverine, je voudrais donner un certain nombre d'éléments en fait sur le cadre juridique dans lequel a lieu cette réflexion sur la question de l'évaluation et je vais me situer comme l'ont fait nos amies, sur le terrain de la discrimination sexuelle et pas du tout sur le terrain du sexisme et par rapport à la dernière intervenante, dont je partage les préoccupations, je crois que nous parlons ici de discrimination sexuelle et pas sexiste et le cas échéant nous serons peut-être amenés à parler de discrimination raciale mais pas forcement de racisme.

Je crois qu'il faut que nous intégrions ces éléments là parce que nous travaillons ici, en tout cas c'est ce que nous essayons de faire ce matin, nous travaillons ici sur des modes d'organisation du travail qui produit de la discrimination même si cette discrimination n'est pas voulue. Evidemment que parfois elle est voulue mais à la limite c'est presque anecdotique par rapport à la masse, au caractère extrêmement structurant d'un certain nombre de discriminations. Et donc je ne me situe pas du tout dans une perspective de chercher des auteurs, quand on parle de droit très souvent on a déjà l'impression d'être dans un procès et on est déjà dans une condamnation. Je ne me situe pas du tout dans cette perspective là.

Je me situe dans la perspective de voir comment le droit aujourd'hui interroge en fait ce pouvoir d'évaluation de l'employeur. Mais nous pourrions voir ce pouvoir d'évaluation plus largement et même parfois parmi des syndicalistes, et bien il peut y avoir un certain nombre de stéréotypes qui sont à l'œuvre.

Alors, je crois que cette question d'évaluation est notamment à relier à la question de l'organisation du travail qui m'apparaît tout à fait centrale et qui est une question difficile. C'est-à-dire qu'en règle générale nous travaillons sur les conséquences de l'organisation du travail : le temps de travail, les rémunérations… nous travaillons sur des tas de choses fort importantes mais nous n'allons pas dans la fabrication, au cœur de la fabrique, qui est l'organisation du travail. Evidemment à partir du moment où nous parlons d'évaluation des compétences, nous sommes au cœur de l'organisation du travail et les exemples cités tout à l'heure par Rachel, le montrent bien.

Mon propos sera fondé autour de 3 points. Tout d'abord un certain nombre de faits autour d'affaires en matière d'évaluation pour rappeler un certain nombre de règles de droit qui ne sont peut-être pas aussi nulles que cela ; ensuite un élément d'analyse sur comment ce droit se met en œuvre très concrètement et puis ensuite quelques pistes de réflexion sur la manière dont ce droit pourra être mobilisé par un certain nombre d'acteurs. Bien évidemment, cela vient en complément de la recherche en cours.

Premier point : quels sont les faits ? C'est toujours important de partir des faits. Alors nous allons employer le terme « compétences », chacun est peut-être habitué à employer le terme

de « qualifications », donc je vais essayer de trouver une source juridique en la matière. En fait, il n'y en pas beaucoup. Nous avons là une recommandation de l'organisation internationale du travail assez récente puisqu'elle date de 2004, et cette recommandation nous dit que : la compétence recouvre la connaissance, les aptitudes professionnelles, le savoir faire maîtrisé et mis en œuvre dans un contexte spécifique. Le terme de qualification, lui, se réfère à une expression beaucoup plus formalisée, les aptitudes professionnelles qui sont reconnues au niveau d'un secteur national ou international notamment dans des conventions collectives.

Par rapport à ces compétences qui vont déterminer la place dans l'organisation du travail dans l'entreprise et qui vont déterminer la rémunération, la possibilité de se former, la possibilité d'avoir une promotion, et bien qui évalue ces compétences ? Et bien tout le monde le sait c'est l'employeur. Alors l'employeur évalue ces compétences en fonction de son pouvoir de fait, c'est évidemment lui qui décide de contracter, de conclure le contrat de travail. Mais je veux attirer votre attention sur le fait que ce pouvoir de fait de l'employeur est également devenu un pouvoir juridique et ce depuis assez peu de temps puisque la première décision qui le dit formellement est une décision du 10 juillet 2002. Dans une décision de la Cour de Cassation, la chambre sociale, donc l'instance judiciaire la plus élevée en France, le juge vient nous dire : l'employeur tient de son pouvoir de direction, né du contrat de travail, le droit d'évaluer le travail de ses salariés. Alors, nous pourrions déjà avoir une discussion mais je ne vais pas l'aborder ici. **L'employeur n'évalue pas les salariés, l'employeur évalue le travail des salariés.** Ce n'est pas la même chose.

Alors vous me direz : qu'est-ce que ça change ? Et bien c'est un petit peu la même évolution que celle que l'on a connu en matière de pouvoir disciplinaire. L'employeur a de fait un pouvoir disciplinaire depuis la révolution industrielle mais la loi Auroux du 4 août 1982 a juridiquement reconnu à l'employeur le pouvoir de sanctionner une autre personne. Cela peut paraître banal mais c'est quand même tout à fait étonnant que dans une société basée sur l'égalité, une personne de droit privé a le pouvoir juridique de sanctionner une autre personne physique. Et bien nous sommes ici dans la même problématique. L'employeur, personne physique détient le pouvoir juridique d'émettre ce que l'on appelle un jugement d'aptitude sur une autre personne et ce jugement est porté de manière unilatérale. C'est lui qui décide. Unilatéral et préalable. J'attire votre attention sur le fait, que ce pouvoir vient là d'un pouvoir juridique et pas simplement d'un pouvoir de fait. C'est le droit qui vient conforter ce pouvoir.

Quand a lieu cette évaluation ? Vous le savez maintenant, cette évaluation a lieu presque en permanence. Elle a lieu, et cela est très ancien, au moment du recrutement et le Conseil Constitutionnel est venu nous dire en 1988 que l'employeur a le libre choix de ses collaborateurs, donc l'employeur peut embaucher la personne qu'il souhaite, c'est une liberté constitutionnelle, la seule réserve est de ne pas discriminer. L'employeur va évaluer en cours d'emploi, il va évaluer quand va se poser la question d'une promotion, cela est évidemment une question importante, il va évaluer au regard des besoins de formations, il va évaluer si le salarié a réalisé ses objectifs, et là nous avons un premier élément déjà, c'est que jadis quand le salarié n'atteignait pas ses objectifs fixés par l'employeur et bien le juge disait : le salarié n'a pas atteint ses objectifs, l'employeur est en droit de supprimer une prime, l'employeur est en droit de le licencier.

Depuis des arrêts du 30 juin 1999, la jurisprudence nous dit que c'est peut être un petit peu plus compliqué. Il faut regarder si les objectifs ont été discutés, s'ils sont réalistes au regard des moyens mis à la disposition du salarié, s'ils tiennent compte d'un certain nombre

d'évolutions, par exemple l'évolution du marché. Cela veut dire que le fait de ne pas atteindre ses objectifs en soi ne constitue pas un motif de licenciement.

Alors cette évaluation patronale des compétences se prétend objective et je suis parfois amusé au deuxième degré quand je vois dans un certain nombre d'accords signés par des directions d'entreprises et par les organisations syndicales, ces formules selon lesquelles, alors nous pouvons admettre qu'il y a eu un certain nombre de dérives et de discriminations, mais maintenant c'est promis, c'est juré, la promotion, l'accès aux emplois, se fera sur la base d'une évaluation objective des compétences. Et tout le monde signe. Personne ne s'interroge sur le fait de savoir si cette évaluation est si objective que cela.

Je crois que la recherche qui est en cours nous montre bien que derrière cette appréciation dite objective se cachent des appréciations subjectives et j'insiste qui ne sont pas forcement porteuses d'attention sexistes ou autres. Elles sont liées à des modèles culturels, sociologiques et c'est une des raisons pour lesquelles nous avons autant de mal à mettre en œuvre le droit parce que c'est là tout à fait étonnant mais sur ces questions le droit est en avance sur les mentalités dans un certain nombre de lieux. Alors la jurisprudence n'a pas échappé à cette critique puisque dans un arrêt du 09 avril 2002, vous voyez que les affaires sont encore relativement récentes, c'est une question qui est en train d'émerger, le juge nous dit : **l'évaluation ne peut reposer que sur les critères objectifs**. Juridiquement qu'est-ce que cela veut dire les critères objectifs ? La question tout à fait iconoclaste qu'il faut se poser : évidemment l'employeur a le pouvoir juridique d'évaluer le travail de ses salariés. A priori, cela, nul ne le conteste. Mais est-ce que l'employeur a la compétence technique pour évaluer le travail de ses salariés ? Nous pouvons sérieusement nous interroger lorsque nous regardons un certain nombre de décisions qui ont été rendues dans des affaires importantes.

1. Sur plusieurs terrains, je propose d'en aborder trois. **Premier terrain le fameux : « A travail égal, salaire égal »**. Cette formule ne fait pas référence à ce que sont les personnes et nous avons en particulier 2 décisions. La première importante date **du 29 octobre 1996**, je cite des noms parce que derrière les décisions de justice il ne faut jamais oublier qu'il y a des personnes qui ont décidé de mettre en œuvre le droit ou en tout cas qui ont essayé que soit mis en œuvre le droit, donc cette décision a été tenue grâce à une salariée qui s'appelle Mme C. ce n'est pas qu'une histoire entre femme et homme, c'est une question qui se pose dans une entreprise à Toulouse où 4 secrétaires de direction ont en fait 3 niveaux de rémunérations différents. Une salariée qui est nettement plus rémunérée que les autres, deux au même niveau, et Mme C. qui vient d'arriver, est nettement moins rémunérée que ses collègues. Elle saisit le juge, et le juge va demander à l'employeur de justifier - c'est le mot important aujourd'hui en droit du travail, la justification - le juge va demander à l'employeur de justifier cette différence de rémunération. L'employeur va expliquer qu'il y a une différence de rémunération parce que certains salariés ont plus d'ancienneté. Le juge admet cet argument mais en fait nous nous apercevons que ces salariés qui ont plus d'ancienneté bénéficient déjà d'une prime d'ancienneté. Si nous mettons de côté la prime d'ancienneté, pourquoi y a t il une différence de rémunération ? L'employeur n'arrive pas à démontrer la différence de valeur du travail. Cet arrêt du 29 octobre 1996 est important parce que c'est la première décision en France de mise en œuvre de la règle : à travail égal, salaire égal. 1996, alors que la loi date de 1950 ! Bien évidemment, cette décision a donné lieu depuis à une jurisprudence extrêmement importante pour savoir si les salariés dans une situation identique - nous ne sommes pas ici dans une situation comparable - doivent percevoir la même rémunération.

Une autre affaire **du 26 novembre 2002**, où là nous étions dans une comparaison entre les salariés masculins, alors ce n'était pas un problème de discrimination ni sexuelle ni sexiste, l'employeur rémunérait moins un salarié au regard de sa médiocre qualité du travail. Et bien sa médiocre qualité du travail, devant le juge, l'employeur n'arrive pas à la démontrer. Par conséquent, sur ce terrain, à travail égal, salaire égal, la capacité technique de l'entreprise à évaluer pose problème.

Les décisions que je vous cite sont des décisions importantes, c'est-à-dire que ce sont des décisions qui figurent dans le rapport annuel des arrêts de la Cour de Cassation, les arrêts les plus importants de l'année ; ce sont au moins les décisions qui ont été citées au bulletin mensuel, c'est-à-dire les décisions les plus importantes du mois. Ce ne sont pas des décisions périphériques citées en l'espèce.

Revenons maintenant sur un terrain plus fécond, le terrain « à travail de valeur égale, salaire égal ». Alors je rejoins tout à fait ce qui a été dit tout à l'heure, quand nous sommes sur des questions de discrimination et en particulier de discrimination sexuelle, c'est dommage de ne pas employer la formule exacte : « **à travail de *valeur* égale, salaire égal »** parce que cela a été rappelé dans la recherche, dans la plupart des situations les femmes et les hommes ne font pas le même travail, et lorsque les femmes et les hommes sont dans les mêmes fonctions, ils ne font pas le même travail. Par conséquent, si nous en restons à la formule : « à travail égal, salaire égal », nous en restons à des travaux identiques qui n'existent pas. Donc on ne voit pas de discrimination. Cette formule de « à travail de valeur égale, salaire égal », date de la constitution de l'organisation internationale du travail à Versailles en 1919. Voyez, c'est un scoop. Quant on vous dit : à oui, c'est nouveau, il faut apprécier la valeur du travail, c'est compliqué. Bien sûr depuis 1919, personne n'a réfléchi, on n'a pas produit de texte, il n'y a pas eu de jurisprudence, il n'y a pas d'études, on démarre. Non, on ne démarre pas.

Cette formule de « à travail de valeur égale, salaire égal » a été reprise dans 2 conventions de l'organisation internationale du travail, la convention n° 100 qui concerne l'égalité de rémunération entre femmes et hommes et la convention n° 111 qui concerne l'ensemble des discriminations et qui datent de 1951 et de 1958. Ces textes ont été transposés tardivement dans la loi française en 1972. Enfin, ça y est, c'est construit. Que constatons-nous ?

- Et bien nous constatons dans une première décision, la décision de la cour d'appel de Riom **du 16 janvier 1995**, dont certains d'entre vous en ont déjà entendu parler. Dans cette décision, nous avons des salariés manutentionnaires ; c'est un cas d'école, nous sommes dans le secteur agroalimentaire, et nous avons 2 femmes manutentionnaires et qui sont affectées à des tâches de tri de champignons, nous sommes en milieu rural, et elles comparent leur bulletin de salaire, l'affaire est un peu ancienne, et elles sont payées 34 francs de l'heure. Elles vont voir leurs collègues masculins et dans cette entreprise il y a d'autres manutentionnaires qui eux sont chargés toute la journée de transporter ces caisses de champignons, de les manutentionner à l'intérieur d'un entrepôt, etc. Et ce brave Mr Petit gagne 47 francs de l'heure. 34 francs, 47 francs. Jusqu'à cette affaire, dans ce type de contentieux, le juge aurait été amené à dire : il y a une différence de rémunération, l'homme fait une tâche que les femmes ne font pas, l'employeur respecte le minimum de la convention collective, au-delà du minimum de la convention collective, l'employeur a le droit de rémunérer le salarié comme bon lui semble. Le 16 janvier 1995, pour la première fois le juge français va utiliser la jurisprudence européenne en matière d'égalité entre femmes et hommes. On peut avoir, évidemment, des appréciations différentes sur le droit européen, mais en matière de non discrimination ce droit européen est extrêmement favorable aux salariés et en

particulier aux femmes. Le juge va donc demander quelle est la répartition de ces manutentionnaires entre femmes et hommes dans les différentes catégories d'emplois. Et bien c'est très simple, au tri, il faut avoir une certaine dextérité manuelle et donc il y a 100 % de femmes. Et puis aux transports, il faut avoir de gros muscles, et donc il y a 100 % d'hommes. C'est intéressant parce que l'on passe d'une comparaison entre 2 individus, un homme et une femme, à une comparaison entre toutes les femmes d'une catégorie et tous les hommes d'une catégorie. Vous voyez que ce n'est pas tout à fait la même chose de dire Mme Y gagne moins que Mr X que de dire toutes les Mme Y de la catégorie manutentionnaire gagnent moins que tous les Mr Y de la catégorie manutentionnaire. On demande donc à l'employeur de justifier pourquoi il y cette différence de rémunération. Pour la 1ère fois, en 1995, nous mettons en œuvre l'aménagement de la charge de la preuve. Puisque vous, Mr l'employeur, vous avez décidé, et c'est votre droit et votre pouvoir, de faire une différence de rémunération, vous devez justifier que cette différence de rémunération n'est pas discriminatoire. L'employeur, au regard du schéma culturel dans lequel il est, répond : les hommes font un travail de force que les femmes ne font pas. C'est incontestable. Le juge lui répond : les femmes font un travail pénible que les hommes ne font pas. Par conséquent, la différence de valeur du travail n'étant pas démontrée, les femmes ont le droit à l'égalité de rémunérations avec rappel de rémunérations.

- Nous avons **en 1988, un arrêt de la chambre criminelle de la Cour de Cassation** et en 1990 un autre arrêt de la chambre criminelle de la cour de cassation qui concerne la société X. De quoi s'agit-il ? Dans cette entreprise, les discriminations étaient liées au fait que les intitulés de postes n'étaient pas les mêmes pour les femmes et pour les hommes qui occupaient les mêmes tâches. Lorsque l'on regardait, et cela est extrêmement intéressant, quand on regardait, selon la formule de la jurisprudence les fonctions réellement exercées, et bien ces fonctions étaient tout à fait comparables. Un autre élément pour tenter d'expliquer la différence était de parler de la **polyvalence**. L'employeur disait : les salariés hommes sont polyvalents, les femmes ne le sont pas. Mais lorsque l'on regardait cette polyvalence c'était tout simplement le fait de passer sur des machines différentes mais qui relevaient exactement de la même technicité. Il n'y avait donc pas de véritable polyvalence. Là encore, l'entreprise ne peut pas démontrer une différence de valeur du travail.

- Il y a un arrêt intéressant **du 4 décembre 2000** qui concerne **la société V**. la société V. fait partie d'un grand groupe, donc ce sont des lieux où on a des capacités techniques à réaliser un certain nombre d'évaluations, de quoi s'agit-il ? Et bien il s'agit d'un salarié qui comme ses collègues a passé un certain nombre de tests pour avoir une promotion dans le cadre de sa filière pour passer ouvrier qualifié OP3 et cette qualification lui est refusée. Lui prétend que cette qualification lui est refusée pour des raisons de discrimination et ici de discrimination syndicale. A la limite peu importe que ce soit pour des discriminations syndicales ou pour d'autres raisons, ce qui est intéressant c'est de rentrer au cœur du dispositif et de voir comment les choses se mettent en œuvre. En fait, l'employeur dit que ce salarié a passé un certain nombre de tests mais finalement ces tests ont montré que ce salarié ne maîtrisait pas pleinement la totalité des fonctions qui devaient être réalisées et donc qu'il ne devait pas bénéficier de cette promotion. Lorsque le juge l'interroge, on s'aperçoit que ce salarié a eu un retard important de promotions, on essaie d'établir ce retard de promotions sur la base de ses moindres compétences et on s'aperçoit que l'on a été beaucoup plus exigeant pour ce salarié là que pour les autres. C'est-à-dire que les autres salariés qui ont passé les tests ont obtenu leur promotion dès lors qu'ils avaient la moyenne. Mais lui en fait, on exige qu'il réalise pleinement, qu'il est la meilleure note sur tous les tests. Par conséquent, il y a bien une

différence dans l'évaluation des compétences et cette différence n'est pas justifiée. Ce salarié a donc bien droit à sa promotion.

- L'affaire du 19 décembre 2000, (les dates sont intéressantes parce que ce n'est pas très ancien), c'est un contentieux qui est en train de se développer à partir de démarches individuelles, c'est-à-dire des salariés qui considèrent que puisque dans l'entreprise la mobilisation du droit a l'air si difficile, ils vont saisir à l'extérieur le juge, c'est un arrêt du 19 décembre 2000 qui concerne un laboratoire de photos et là un certain nombre de salariés hommes et femmes qui travaillent ensemble dans les mêmes ateliers, sur un certain nombre de machines et les hommes sont à peu près tous au coefficient 185 et les femmes sont toutes au coefficient 165. Il y a donc une différence importante. L'employeur dit : les femmes et les hommes ne sont pas au même coefficient parce que tout simplement les femmes ne travaillent pas sur un certain nombre de machines qui sont plus complexes et seuls les hommes travaillent sur ces machines. Argument assez classique. Ce qui est intéressant dans les éléments qui vont être produits par les salariés c'est que l'on va s'apercevoir que justement les femmes très régulièrement allaient travailler sur ces machines dites plus complexes parce que parfois il y avait un surcroît de travail, parce que parfois des collègues masculins n'étaient pas là, etc. En fait, ce qui est intéressant c'est que le juge va analyser l'organisation réelle du travail et non pas l'organisation telle qu'elle a été conçue de manière officielle. Le juge va dire au regard des fonctions réellement exercées, démontrer qu'il y a une différence de valeur du travail. Là encore l'entreprise ne parvient pas à faire cette démonstration.

Rapidement 3 dernières affaires et d'ailleurs c'est un 3ème terrain pour dire que cette question de l'évaluation peut évidemment se poser dans les cas d'autres domaines.

- Question de l'ordre des licenciements. Vous savez que lorsqu'un licenciement économique collectif ou individuel a lieu, l'entreprise doit établir les critères de l'ordre des licenciements. Parmi ces critères figurent les charges de familles, l'ancienneté, etc. et figure notamment l'aptitude professionnelle et très souvent l'entreprise va privilégier les critères de l'aptitude professionnelle, ce qui est son droit, ce qui n'est pas contesté ….

Mais depuis 1993, très régulièrement, le jugement d'aptitudes de l'employeur est difficile à justifier : il a donc décidé de licencier Mr Durand ou Mme Dupond parce qu'ils étaient moins aptes que leurs collègues au regard des fonctions occupées dans leur catégorie professionnelle, et bien très régulièrement, on s'aperçoit que l'entreprise n'arrive pas devant le juge à démontrer que Mr X ou que Mme Y avaient de moindres aptitudes que leurs collègues. Par conséquent, le choix de la personne « est erroné ». Evidemment, il y a des décisions où le juge reconnaît que l'entreprise produit des éléments objectifs mais il y a moins de décisions si démonstration n'est pas faite.

Une affaire qui concerne une question de déroulement de carrière. C'est une affaire dans une entreprise importante, cela se passe à la société Alcatel, et c'est un arrêt qui a été rendu le 20 février 2008. Un salarié ingénieur, qui relève de la convention collective de la métallurgie, demande à bénéficier d'un reclassement. Il trouve qu'il n'est pas au niveau hiérarchique auquel il pourrait prétendre et n'est donc pas satisfait de la rémunération qu'il a actuellement. L'entreprise répond, et c'est ce qui figure dans l'arrêt, il y a une moindre progression salariale parce qu'il existe des critères objectifs qui sont basés sur les appréciations de la hiérarchie et sur un certain nombre de critères concernant l'activité du salarié. Cela paraît sérieux, objectif c'est bien. Mais il y a un livre abominable qui a été écrit dans les années 30 qui prétendait qu'une race était inférieure à une autre race et que c'était objectivement justifié. Il faut

toujours se méfier de ce terme objectif et de ce terme scientifique. Finalement la Cour de Cassation va dire : les éléments objectifs dont faisait état l'employeur pour justifier une moindre progression salariale, ne sont pas établis. L'entreprise ne produit aucun motif valable. Il n'y a pas de justification sur la base d'éléments matériels vérifiables dans le cadre d'un débat contradictoire pour que ce salarié ne soit pas reclassé à l'endroit où il le demandait.

- Dernière affaire. Ce n'est pas une affaire qui a été jugée devant les tribunaux, c'est une affaire qui émane d'une décision de la Haute Autorité de Luttes contre les Discriminations et pour l'Egalité que les femmes utilisent extrêmement peu. Justement, ici, une salariée âgée de 44 ans a été recrutée en CDD dans une banque et a demandé à être embauchée en CDI et on lui a dit que pour être embauchée en CDI, elle devait passer un certain nombre de tests. Elle a donc passé ces fameux tests avec d'autres salariés qui voulaient être embauchés sous un contrat plus stable. Finalement, on lui a répondu qu'elle avait un potentiel d'évolution de carrière insuffisant. Et donc on lui a dit qu'on ne pouvait pas la recruter en CDI. Potentiel d'évolution de carrière insuffisant. La HALDE est alors venue demander à cette banque sur quelle base, de quels éléments matériellement vérifiables ils se sont fondés pour dire que cette dame avait un potentiel d'évolution de carrière insuffisant. L'entreprise n'a pas pu produire d'élément…. Au cours de l'enquête, ce qui est apparu c'est qu'en fait ce n'était pas, peut-être, une discrimination à l'égard des femmes mais très certainement une discrimination à l'égard des personnes qui avaient plus de 40 ans. Cela nous renverrait à la discrimination liée à l'âge mais ce n'est pas celui là que je veux ouvrir maintenant, cela nous renvoie à une autre réflexion et c'est pour cela que je partageais la réponse qui a été faite tout à l'heure par Rachel, c'est que le droit européen, depuis 30 ans, fabrique de outils pour agir contre les discriminations sexuelles.

Peu à peu, lentement mais sûrement, ces outils sont utilisés pour agir contre la discrimination syndicale, raciale, pour agir pour l'égalité entre les salariés quelles que soient leurs origines, etc. Ce qui est juste, ce qui est bien. On peut porter un jugement de valeur mais ce qui pose un tout petit peu problème c'est que ces outils fabriqués pour assurer l'égalité entre les femmes et les hommes, curieusement ne sont pas utilisés sur ce terrain-là et régulièrement on nous répond que le droit européen est compliqué. Donc nous savons utiliser le droit européen sur un certain nombre de terrains mais pas sur le terrain de la discrimination sexuelle. Et là, nous en avons un exemple. Alors évidemment cette personne a obtenu un certain nombre d'éléments et la décision là va être favorable à toutes les personnes de plus de 40 ans. Très bien ; Mais il faut continuer à l'utiliser sur le terrain de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Alors ce que j'ai à dire sur cette première partie, c'est que finalement pour reprendre une formule de nos amis anglais, l'employeur, dans toutes ces affaires, ne passe pas le test. C'est-à-dire que le juge nous rappelle, dans cette jurisprudence, que l'employeur a le pouvoir d'évaluer et personne ne le conteste. Mais que ce pouvoir d'évaluer n'est pas discrétionnaire. C'est quelque chose de tout à fait important, **c'est-à-dire que le jugement d'aptitude que formule l'employeur va être contrôlé**. Aujourd'hui, il est contrôlé uniquement par le juge et nous pouvons imaginer, évidemment, d'autres schémas. Enfin il est contrôlé par le juge quand quelqu'un décide de saisir le juge. Ce qui veut donc dire dans une formule ramassée que **le juge évalue l'évaluation de l'employeur**. Ce point est extrêmement important. Ce pouvoir d'évaluation, la question qui est posée est au regard de ces résultats, qui ne sont pas tout à fait convainquant, ce pouvoir d'évaluation ne mériterait-il pas d'être régulé, encadré, comme c'est le cas dans d'autres domaines ? Au regard à la fois de sa finalité, quel est l'objectif de l'évaluation et également au regard des techniques misent en œuvre ?

2. **Ce qui pose donc la question de la mise en place de modalités sociales collectives en matière d'évaluation**.

Evidemment, le droit ne peut pas dire à priori comment telle ou telle personne, dans telle ou telle entreprise, doit être évaluée. Le droit a donc mis en place des procédures. C'est ce que nous appelons la procéduralisation du droit. Dans un certain nombre de domaines, le droit ne dit pas ce qui est bon ou pas, il donne la procédure à suivre. Et là, les choses évoluent de manière très rapide. Vous savez que le comité d'entreprise doit être consulté sur les méthodes et les techniques d'évaluation des salariés et ces méthodes et ces techniques doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie qui elle-même doit être affichée de manière transparente. Alors j'ai cherché et là je n'ai pas trouvé de jurisprudence. Il semblerait, mais peut-être que certain parmi vous pourront compléter mon propos lacunaire, il semblerait qu'il n'y ait pas de comité d'entreprise qui ait saisi la justice sur des questions d'évaluation des salariés en ce qui concerne les méthodes et les techniques ce qui devrait quand même nous interroger.

Et puis, un autre acteur est intervenu, et lui nous ne l'attendions pas, c'est le Comité d'Hygiène de Sécurité des Conditions de Travail. Le CHSCT s'est vu reconnaître, dans un arrêt du 28 novembre 2007, compétence sur la politique d'évaluation des salariés, parce que les évaluations annuelles, nous dit le juge, c'est dans l'arrêt de la banque Mornay, les évaluations annuelles devaient permettre une meilleure cohérence entre les décisions salariales et l'accomplissement des objectifs, donc ces évaluations ont une incidence en matière de rémunération, par conséquent ces évaluations vont avoir une conséquence en matière de comportement des salariés, par conséquent ces évaluations vont avoir un effet de pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail. Or je vous rappelle que le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la santé et je vous signale que la santé en droit c'est un état de complet bien être physique, mental, et social. Vous voyez que lorsque nous sommes en bonne santé, nous sommes vraiment très heureux. Donc, le CHSCT là, a un champ d'intervention sur le cœur de l'évaluation : les méthodes d'évaluation, les conséquences possibles d'évaluation.

Un autre outil important, ce sont les délégués du personnel qui ont un droit d'alerte en cas d'atteinte ou de risque d'atteinte aux droits des personnes. Il faut s'arrêter ici quelques instants et être lucide. C'est évidemment très bien de prévoir ces dispositions dans la loi : les délégués du personnel peuvent faire, les membres du comité d'entreprise peuvent faire, les représentants du personnel au CHSCT peuvent faire… oui mais en ont-ils vraiment envie ? Est ce qu'ils savent le faire ? Et là, nous nous heurtons à une question importante c'est que visiblement les membres du CHSCT de l'entreprise que nous venons de citer avaient investi cette question, mais le point important c'est que nous n'avancerons pas sur la question de l'action contre les discriminations si les acteurs dans l'entreprise n'apprennent pas à lire les discriminations. Il y a des discriminations qui sont évidentes mais il y en a qui ne le sont plus parce qu'elles sont banalisées, nous sommes habitués. Je repense à une entreprise où les femmes qui rentraient avec un BTS de secrétaire de direction étaient classées employées et les hommes qui rentraient avec un BTS de mécaniciens étaient classés techniciens et c'était normal. Il a fallu des années pour que cette chose tout à fait anormale apparaisse comme anormale.

Il faut donc que les acteurs soient formés à lire ces discriminations cachées, banalisées, ou qui remettent en cause les modèles culturels. Rachel l'a dit tout à l'heure. Lorsque l'on regarde

par exemple la multi-dimensionnalité de l'emploi de secrétaire d'une manière un petit peu rationnelle on s'aperçoit que c'est un travail un peu différent de l'image qu'en ont certains.

D'autre part, il faut que ces acteurs soient porteurs de l'exigence civique d'égalité entre les hommes et les femmes parce que si l'on vous confie des pouvoirs mais qu'en fait vous ne souhaitez pas les mettre en œuvre cela ne produit pas grand-chose. Et puis, même si ce n'est pas une garantie et vous le savez bien, il faut que les premières concernées soient présentes dans ces lieux. Il faut que dans les comités d'entreprises, les CHSCT, les délégations syndicales, il y ait, certains sociologues utilisent ce chiffre, il y ait au minimum 1/3 de femmes. Ce n'est pas une garantie mais c'est un seuil à partir duquel la parole n'a plus tout à fait le même statut.

3. Dernier élément, c'est justement la question de cette **mobilisation du droit**. Comment mobiliser ce droit pour supprimer les discriminations sexuelles ? Vous savez que pour mobiliser le droit, il y a essentiellement 2 voies, et si vous lisez le texte de Marie-Thérèse Chicha, vous verrez qu'en fait les choses sont quand même pareilles d'un côté et de l'autre de l'Atlantique, il y a 2 voies qui sont l'action en justice et la négociation collective.

Avant même d'aborder l'action en justice et la négociation collective, je voudrais quand même attirer votre attention sur le fait que le droit ici constitue une grille de lecture d'un certain nombre de situations pour nous apprendre à voir des situations discriminatoires que nous n'avions pas vues comme étant discriminatoires. Le droit nous offre par exemple des définitions, alors nous sommes dans l'actualité puisque dans les directives européennes il y a des définitions de ce que sont les discriminations directes et indirectes. La loi est en train d'être votée. La France, sous pression de la commission européenne, en étant menacée d'une mise en demeure alors qu'elle va prendre la présidence de l'Union Européenne le 1er juillet, se trouve obligée de transposer cette directive, le texte est passé à l'Assemblée nationale du mois de mars et au Sénat le 9 avril, vous voyez nous sommes dans l'actualité.

Discrimination directe c'est quand dans une situation comparable, et pas seulement dans une situation identique, une personne est moins bien traitée qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne le serait en raison d'un critère, qui va être ici le critère du sexe. Une femme est moins bien traitée qu'un homme ne l'est, ne l'a été et ne le serait, imaginons que les hommes et les femmes travaillent ensemble ou ont les mêmes fonctions, il y a déjà un certain nombre d'affaires qui ont été jugées en la matière.

Je vais plutôt attirer votre attention sur les deux autres dimensions. Une femme est moins bien traitée qu'un homme ne l'a été ou bien c'est la situation inverse dans le temps finalement, un homme va être mieux traité qu'une femme ne l'a été.

Et bien, nous avons ici une première décision, pas très récente, de la Cour d'appel de Toulouse du 17 mars 1995, ou là encore le Conseil des prud'hommes et ensuite la Cour d'appel se sont basés sur la jurisprudence européenne en 1995. De quoi s'agit-il ? Une salariée est embauchée dans une entreprise de publicité, elle occupe un certain nombre de fonctions, et son entreprise va quitter son lieu de travail, et elle va apprendre qu'un collègue masculin a été embauché. Donc, ces deux personnes n'ont jamais travaillé ensemble. Nous sommes donc dans une succession de personnes sur un poste. Mais pour parler brutalement, quelque chose reste en travers de la gorge de cette femme. Quant elle a été embauchée en 1988, elle avait 5 000 francs par mois et son collègue a été embauché 14 000 francs par mois. Elle saisit donc le Conseil des prud'hommes et l'affaire va devant la Cour d'appel. Ils

occupent le même emploi mais ne font pas exactement le même travail parce que les hommes et les femmes ne font pas le même travail pour des tas de raisons mais le juge qui a dû se former, n'en reste pas à ce détail. Le collègue masculin qui a été embauché parle couramment l'anglais, ce qui n'était pas le cas de la salariée, et il a un diplôme que la salariée n'avait pas. Mais l'expérience professionnelle est comparable. L'ancienneté dans l'emploi ne peut pas être prise en compte puisque dès l'embauche il y avait la différence de rémunération. Ce qui est très intéressant c'est que le juge au regard des fonctions réellement exercées va nous dire : c'est vrai qu'il a ce diplôme et parle couramment l'anglais mais ce sont des aptitudes dont on n'a pas besoin dans cette fonction. Par conséquent, ce que vous avancez pour essayer de justifier la différence de rémunération n'a pas de caractère pertinent. Par conséquent, la salariée a obtenu un rappel de salaire en la matière. Donc cela veut dire que lorsque l'on a des comparaisons dans le temps, il est possible de mettre en œuvre cette méthode.

Autre élément, et celui est là beaucoup plus intéressant, c'est qu'une discrimination directe peut être également constatée lorsqu'une personne est moins bien traitée qu'une autre ne le serait. Et là, nous sommes au cœur de la recherche qui nous est présentée aujourd'hui. Nous sommes au cœur de cette recherche et nous sommes également au cœur de ce que Marie-Thérèse Chicha et la loi de 1996 au Québec a essayé de mettre en œuvre. Et bien oui, comment fait-on ? Je ne vais pas redire ce qu'elles ont dit. Comment fait-on quand les femmes et les hommes n'occupent pas les mêmes emplois et quand les emplois sont occupés uniquement par les femmes ? Et bien on va travailler sur les compétences en essayant de se débarrasser d'un certain nombre de stéréotypes sexuels ou sexistes suivant les cas sur l'appréciation des compétences. Et là, nous sommes au cœur de quelque chose de désagréable, c'est qu'en France, nous n'avons toujours pas compris ce que veut dire de transposer les directives communautaires. Pourquoi ? Le texte est passé à l'Assemblée nationale et ensuite au Sénat et là au Sénat, dans son manque de sagesse, il a décidé de supprimer du projet de loi cette formule « ne le serait ». Donc le texte français actuellement ne vise que les discriminations quand une personne est moins bien traitée qu'une autre, ne l'est ou ne l'a été. Et nous n'avons plus la référence à « ne le serait ».

Nous sommes là quand même au cœur d'un paradoxe, c'est-à-dire que la France est en train de transposer en urgence, puisque la procédure d'urgence a été déclarée par le gouvernement, il n'y a qu'une seule lecture à l'Assemblée et qu'une seule lecture au Sénat, la France est en train de transposer une directive européenne parce que justement les définitions qu'il y avait dans le code du travail en matière de discriminations directes et indirectes n'étaient pas satisfaisantes et sur ce texte que l'on transpose, soumis en demeure, nous allons voter un texte qui n'est pas conforme à la directive européenne. Là, c'est très préoccupant parce que c'est effectivement ce point là qui sert de base juridique à l'ensemble de la recherche et le cas échéant pour mener des actions en justice.

Alors nous pouvons espérer que la commission mixte paritaire qui va se réunir ou qui s'est réunie puisque l'urgence est déclarée, va considérer que le texte de l'Assemblée nationale n'est plus conforme à la directive européenne et que pour éviter une condamnation communautaire il faut reprendre le texte de l'Assemblée Nationale et vous mesurez dans quel paradoxe nous sommes. C'est à dire que nous n'avons pas encore compris que transposer un texte, et je le dis là avec beaucoup de facilité parce que ce texte est très favorable aux femmes, c'est la directive de 2002 qui a été refondue le 5 juillet 2006 et bien là nous sommes dans ce paradoxe que transposer ne veut pas seulement dire faire un copier coller de la directive et la mettre dans le code du travail. Cela c'est la première étape.

La seconde étape, qui peut être évidemment liée, transposer cela veut dire que l'Etat doit prendre toutes les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la directive. Cela veut donc dire qu'en particulier le Parlement doit adopter le texte pour donner un effet utile à la directive et cet effet utile est de supprimer les discriminations entre les femmes et les hommes notamment en matière d'emploi et de travail.
Nous pourrions faire la même critique concernant la discrimination indirecte et en fait cette méthode de la discrimination indirecte c'est le principal apport dont nous avons besoin ici en matière d'action contre les discriminations sexuelles.

Qu'est-ce qu'une discrimination indirecte ? Une discrimination indirecte se produit quand l'entreprise - mais cela peut être une décision de l'employeur ou un accord collectif signé avec les syndicats - une discrimination indirecte se produit quand l'entreprise met en œuvre une norme ou bien une pratique, cette norme ou cette pratique à l'air neutre apparemment, notamment au regard du genre, du sexe des personnes, mais si elle était mise en œuvre elle désavantagerait davantage les femmes que les hommes à moins que l'employeur puisse justifier que cette pratique ou cette norme soit pleinement pertinente et qu'il l'a mette en œuvre de manière raisonnable. La formule est quelque peu évidemment technocratique mais c'est cet outil là qui a permis par exemple de remettre en cause les discriminations indirectes à l'égard des salariés à temps partiel. Alors je dis de remettre en cause au niveau européen parce qu'on ne s'en sert à peu près pas en France, notamment les différents taux de rémunérations des heures supplémentaires et complémentaires, entre les salariés à temps partiel et à temps complet, une décision du 6 décembre 2007, montre que la France est dans une situation de discrimination indirecte. Si vous êtes à temps partiel, les heures supplémentaires sont majorées à 25 % qu'au-delà des 10 % et elles ne seront jamais majorées à 50 %. Si vous êtes à temps complet, les heures supplémentaires sont majorées à 25 % dès la première heure et au bout de 8h la majoration est de 50 %. Il y a donc bien discrimination indirecte puisque 83 % des salariés à temps partiels sont des femmes.

Voilà comment nous pourrions nous servir de cet outil, voilà comment nous devrions nous en servir. Cette notion de discrimination indirecte a été mise en œuvre pour la première fois par le juge européen le 31 mars 1981. Mais la première mise en œuvre en France date du 9 janvier 2007. Et ce ne sont pas les parties qui ont soulevé la notion de discrimination indirecte, c'est le juge lui-même. Cela veut dire quoi ? Et bien c'est extrêmement important, cela veut dire que l'on peut utiliser l'outil « discrimination indirecte » pour remettre en cause des méthodes d'évaluation. Cela veut dire que la méthode d'évaluation, la technique d'évaluation, le contenu de l'évaluation n'est évidemment jamais neutre mais cette technique, cette méthode, ce contenu peut être passé au crible de la méthode de la discrimination indirecte. Est-ce que la méthode d'évaluation mise en œuvre n'a pas des effets défavorables sur les femmes ? Si oui, l'entreprise peut-elle justifier que cette méthode là est pleinement pertinente et qu'elle la mette en œuvre de manière raisonnable ?

Voilà ce que nous offre comme outil le droit communautaire qui maintenant est applicable en droit français. J'attire votre attention, pas à partir du moment où la loi est votée, à partir du moment où le juge européen l'a dit et *a fortiori* depuis que le juge français l'a dit.

Alors 4 points pour terminer. Il y a donc des lieux à investir, pour agir contre les discriminations sexuelles et ces lieux tournent autour, me semble-t-il, de 4 sujets. Rachel l'a dit tout à l'heure, je vais simplement enfoncer le clou.

Premier point : les grilles de classification qui doivent faire l'objet de négociation collective de branches au minimum tous les 5 ans. J'attire votre attention sur le fait que ces grilles de classification ne peuvent pas faire l'objet de dérogations défavorables au salarié par accord d'entreprise, même après la loi de Fillon 3 de 2004. Il n'est pas possible de déroger par accord d'entreprise à ces grilles. Le juge européen dans un arrêt du 1er juillet 1986, nous a dit que dans cette grille de classification il fallait prendre en compte les critères qui tiennent compte du travail réalisé par les hommes et par les femmes et qu'il fallait veiller à ce que ces critères n'aient pas d'effets défavorables à l'égard des femmes. Le juge communautaire dans un arrêt du 17 octobre 1989 est venu nous dire que dans les grilles de classification, évidemment on peut tenir compte de la polyvalence, de la disponibilité en temps, mais qu'il faut justifier en quoi c'est pertinent au regard des fonctions qui sont réellement exercées, de manière matériellement vérifiable. Donc cela veut dire que lorsque l'on va travailler sur les grilles de classification, il faut avoir ces exigences d'égalité notamment entre femmes et hommes au regard des fonctions qui sont réellement exercées. Bien évidemment cela demande un travail préalable de ceux qui vont négocier et si ce travail n'a pas lieu, ils vont reproduire le modèle en se basant éventuellement sur des exigences en matière d'augmentation de rémunération évidemment qui sont pertinentes qui sont justifiées mais qui maintiennent l'écart.

Il faut quand même bien à un moment donné rentrer dans le cœur de la fabrique pour comprendre pourquoi cet écart de 25 % ne se réduit pas ! Pourquoi malgré toutes ces lois l'égalité n'est pas atteinte ? C'est bien parce qu'il faut notamment s'attaquer à ces modèles qui trouvent place notamment dans les grilles.

Deuxième élément : l'appréciation objective des compétences, et bien il faut retravailler dans les entreprises, sur les accords d'entreprises qui ont été signés ou qui sont en cours de négociation, sur cette question de l'appréciation objective des compétences.
C'est quand même extraordinaire de constater que dans l'accord national interprofessionnel du 1er mars 2004 qui a été étendu par arrêté du Ministre, qui a donc force réglementaire comme pourrait l'avoir un décret, l'ensemble des organisations d'employeurs reconnaît **qu'il n'y a pas d'aptitude innée des salariés**. Que ces soi-disant aptitudes innées des salariés constituent des compétences. Reste encore à franchir le pas de la compétence à la qualification. Par rapport à des modèles culturels, il y a là un pas essentiel qui a été franchi.

Ensuite il faut très certainement travailler sur la question des VAE, la Validation des Acquis de l'Expérience, parce qu'au total le bilan n'est pas satisfaisant, c'est-à-dire que dans certaines catégories professionnelles, il y a des résultats qui sont satisfaisants mais pour une grande masse de salariés, les exigences sont telles, le manque de moyens mis en œuvre est tel qu'en fait notamment les femmes, pas seulement les femmes bien entendu, ne parviennent pas à faire reconnaître leurs qualifications.

Et puis dernier élément, ce n'est pas mon sujet mais je crois qu'il faut quand même en dire un mot, c'est qu'il y a un lien entre la question de l'évaluation et la question de la santé. Il y a un lien par rapport à ce que cela induit en termes d'organisation du travail, et notamment en termes de compétition entre les salariés. Je vous signale un ouvrage de Christophe Dejours qui s'appelle « conjurer la violence », qui vient d'être publié, dans lequel vous trouverez un certain nombre de contributions intéressantes en la matière.
Je signale notamment la contribution de notre ami Jean-Claude Valette qui n'a pas pu être parmi nous aujourd'hui pour des raisons de santé.

Dernier mot, et ce sera ma conclusion : vous savez qu'il y a une loi du 23 mars 2006 qui prévoit une obligation de négocier en matière de salaire pour supprimer les écarts de salaires entre les femmes et les hommes avant le 31 décembre 2010.

Cela veut dire qu'en ce moment, dans toutes les entreprises, les employeurs et les équipes syndicales sont en train de négocier pour supprimer ces écarts de rémunération. C'est une République nous appliquons les lois.

La difficulté à mettre en œuvre cette loi montre bien que si nous ne remettons pas en cause avec une certaine radicalité un certain nombre de questions liées à l'organisation du travail et notamment à l'évaluation des compétences, nous ne pouvons pas remettre en cause les écarts injustifiés de rémunérations entre les femmes et les hommes.

Débats

- Je suis chargée de mission parité égalité professionnelle du Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire.

J'ai trouvé l'étude qui a été présentée ce matin très intéressante, à tel point que je pense que pour vraiment optimiser ce genre de travail, il faudrait que tous les emplois soient décortiqués de cette façon.
Ce matin nous à été présentée la Fonction publique territoriale et moi c'est la Fonction publique d'Etat, mais il y a beaucoup de similarité, beaucoup de perspective puisque nous avons dernièrement mené une étude sur les voies et mode de promotion des catégories C en B et B en A, avec une étude sexuée. Nous avons pris deux filières, filière administrative et filière technique et nous retrouvons tout a fait ce qui a été présenté ce matin puisque nous avons une filière administrative ultra féminisée et une filière technique ultra masculinisée et que comme par hasard les grilles de salaires et de rémunérations en termes de primes ne sont pas les mêmes au bénéfice de la filière technique.

Et donc lorsque nous avons mené cette étude, nous avons montré, démontré en réalité pour la troisième fois, nous avons démontré qu'il y a bel et bien dans la Fonction publique d'Etat et dans ce ministère des trajectoires professionnelles féminines et des trajectoires professionnelles masculines, effectivement en étant dans le même corps les fonctions occupées ne sont pas les mêmes.

Cela joue ensuite de manière très importante dans les modes de promotion puisque nous nous sommes rendus compte que les fonctions occupées par les femmes étaient dévalorisées techniquement lors des promotions et les fonctions occupés par les hommes étaient valorisées lors des promotions. Accessoirement pour la partie quantitative nous avons démontré que sur 10 ans les promotions au choix bénéficiaient systématiquement aux hommes, même lorsqu'ils sont ultra minoritaires dans un corps. Cela ne se voit pas puisque chaque année, c'est une personne par service et sur 10 ans nous voyons que finalement pour qu'une femme passe par cette voie de promotion, il faut qu'elle n'ait à faire concurrence qu'à d'autres femmes. S'il y a un homme c'est lui qui passe.

Enfin, cette étude a montré que la voix royale pour les femmes pour réussir c'est l'examen professionnel et non pas l'examen interne qui demande du bachotage. Les concours aussi en général donnent lieu à ce qui a été décrit ce matin. Je prendrais dans ce ministère pour lequel j'ai des compétences le concours d'attaché principal. Le corps des attachés est composé à

63 % de femmes. Se présentent au concours, approximativement 63 % de femmes, sont reçus à l'écrit approximativement 63 % de femmes, sortent de l'oral approximativement 63 % *d'hommes* ! Le corps des attachés principaux effectivement est composé de beaucoup plus d'hommes que de femmes.

Nous sommes enfermés dans des modèles conceptuels de valorisation masculine de l'emploi. Tout le monde, que ce soient les représentantes et les représentants des organisations syndicales ou que ce soit les représentantes ou les représentants de l'administration, tout le monde est enfermé dans des schémas qui posent le modèle masculin au travail comme la norme. Parce que tout ce beau monde trouve normal que les femmes soient moins payées parce qu'elles sont à temps partiel, et personne ne remet en question les taux des primes et les coefficients qui sont fixés sur la présence au travail et non pas le taux de rentabilité. Effectivement la plupart des personnes qui sont à temps partiel ont finalement les charges de travail d'un temps plein et c'est sur leur organisation propre qu'elles arrivent, par une rentabilité extraordinaire, à assumer leur fonction.
Cela n'intéresse personne, personne ne remet en question, c'est le taux de présence et d'absence qui est valorisé.
Notre dernière étude démontre comment fonctionnent les voies et modes de promotion C en B et B en A, et alors, il ne se passe rien, les tabous ne tombent pas, et quand je vais former les secrétaires généraux, les chefs de personnels et les agents je n'ai affaire qu'à un déni et à des gens qui nient la validité des rapports des études que nous faisons.

Ici dans cette salle, toutes les personnes qui s'y trouvent sont des personnes qui sont déjà ouvertes, prêtes à entendre, à réfléchir, mais nous représentons quoi ? 0,1 % de nos structures et la masse n'entend pas, ne veut pas entendre, donc comment nous y prenons nous ?
J'ai proposé par exemple, que nous mettions en place des ETP volants. Vous savez que nous ne parlons plus en termes de personne au travail mais en termes de ETP (Equivalent de Temps Plein). J'ai demandé s'il était possible de disposer d'équivalents temps pleins volants pour finalement pallier aux absences attendues, normales, évidentes des femmes lorsqu'elles enfantent, en congé maternité, ou lorsque les hommes sont en congé maladie, cela arrive aussi, c'est fréquent. Et bien j'ai choqué. J'ai choqué parce que personne ne voit comment c'est possible d'avoir des gens capables, alors que cela se fait à la Fonction publique de l'Union Européenne, alors que cela se fait à l'Education nationale.
Problème de référentiels aussi, dans notre ministère nous avons des référentiels théoriques des métiers mais pas la réalité. De la même manière que dans notre ministère nous n'arrivons pas à avoir une étude sur les salaires réels. Nous avons des salaires, des macros salaires, mais nous n'arrivons pas à avoir une étude sur les salaires réels qui pourrait permettre justement aussi de dénoncer les choses, d'avancer.
Je crois que nous sommes là sur un sujet de rupture et d'innovation dans les pratiques professionnelles et que les organisations syndicales doivent s'engager, si elles ne passent pas par cette rupture, si on ne s'éloigne pas de l'inertie, on avancera pas. Les représentants de l'administration me disent « c'est la faute aux organisations syndicales on ne peut rien changer », les organisations syndicales me disent « non, c'est la faute aux chartres de gestion et de statut on ne peut rien changer » donc c'est le débat dans le débat !

- **Je suis cheminot, et je suis élu au Comité d'Etablissement de Direction** de la SNCF, dans la direction chargée des fonctions telles que l'achat, l'informatique, le juridique, les ressources humaines, la direction financière, etc.. Ce périmètre représente environ 4 000 personnes, il y a 80 % de cadres et les femmes représentent 46 %. Vous voyez que par rapport

aux 18 % de femmes qui sont représentées à la SNCF, je suis dans un périmètre relativement mixte.

Il n'en est pas moins vrai par expérience, lorsque je suis en contact avec des représentants de la direction, que j'avance le problème de l'égalité homme/femme, la direction me jure avec tous les serments que chez eux non, il n'y a pas de problème, que les hommes sont bien égaux des femmes et inversement. « *Non Mr R. vous rêvez sur le sujet, pas chez nous*. ».
A la SNCF c'est pareil, la SNCF dans sa grande mansuétude navigue dans un océan de précarité, mais est la seule à amener cette égalité homme/femme dans cet océan d'injustice.
En tant que Président de la commission égalité professionnelle homme/femme, l'année dernière je suis intervenu. J'avais eu une formation auparavant. Je suis arrivé en commission avec cette fameuse directive européenne, je me suis dit : »là tu vas voir, tu vas bien secouer ».
Au total c'est moi qui me suis fait secouer, j'ai fait un flop carrément, « qu'est ce que c'est que cet animal là qui nous arrive avec une directive européenne, que finalement vous êtes bien gentil, on a entendu, aller hop question suivante. »
Moi je me pose la question : **c'est la mise en œuvre de tout cela**, cela fait pas mal d'années que je participe à des formations, à des conférences, etc., les stéréotypes sont connus, nous en découvrons de plus en plus. Le problème est qu'un élu syndicaliste comment peut-il mettre cela en œuvre ? Mon souci est là, c'est le trou noir, nous n'arrivons pas à trouver les leviers d'action…

- Je suis employé territorial à Pontault Combaux.
Concernant l'étude de ce matin, il était question d'agents d'entretien et Rachel Silvera a parlé de technicité, il y a quelque chose que nous avons remarqué dans notre collectivité, c'est aussi le matériel destiné aux agents qui est très important. Entre travailler avec du matériel pourri et du bon matériel, nous ne travaillons pas vraiment pareil et pas dans les mêmes conditions. C'est peut-être un facteur à retenir. Il y a une autre chose, je suis aide à domicile et j'avais suivi une formation il y a quelques années à l'AFPA il me semble avec des subventions du Conseil Régional. Je faisais partie des rares hommes présents, c'est une population essentiellement féminine, très précarisée, venant d'horizons divers et variés et peut-être avec un niveau d'étude pour beaucoup très faible.

Il y a aussi autre chose à savoir, c'est que durant cette formation tout ce qui était évoqué était très technique. Nous n'évoquions pas particulièrement la législation du travail ou d'éducation civique. Or, nous nous retrouvons avec des populations qui n'ont pas forcément beaucoup de connaissance dans ces domaines. Il est donc important de voir le déroulement professionnel, et peut-être en amont sur des petites formations comme celle-ci, ne serait-ce pas important ? Car la discrimination commence peut-être aussi par là.
Aussi, car cela touche beaucoup les femmes dans le milieu professionnel, la relation au public. Prenant le cas des aides à domicile à la population. Ce que j'explique c'est que ces personnels peuvent être victime de harcèlement sexuel dans le cadre de leur travail auprès des personnes âgées, etc.…

Nous avons donc décidé de lancer une Charte en rappelant que la notion de service public au public est importante à travers une population âgée. En contrepartie, la population se doit aussi de nous respecter dans notre travail en prenant en compte nos origines, notre sexe... Cet aspect est également à prendre en compte.

Pour finir, nous constituons un petit groupe « discrimination » au sein de notre syndicat qui représente une municipalité de 40 000 habitants. Nous faisons notre congrès demain.

Concernant la Loi, il est vrai qu'il y a des choses qui ne sont pas faciles mais lors de notre formation, Michel Miné nous a déjà bien éclairé. Si les choses n'arrivent pas à avancer à l'amiable nous nous emparerons de la Loi et je suis certain que pour la réalisation et la mise en application de la Loi, cela ne devrait pas être si compliqué que cela. La difficulté que nous nous donnerons à l'aborder sera sans doute infinitésimale par rapport aux souffrances endurées au quotidien par nos camarades au travail.

Je suis très confiant pour la suite.

- **Je suis ici au titre du secrétariat fédéral pour la fédération des finances** et mon métier est inspecteur des impôts.
Je voulais m'adresser plus particulièrement à Michel Miné. J'ai vraiment été très intéressée par ton exposé de ce matin et j'aimerais savoir si tu avais la jurisprudence concernant les tribunaux administratifs.

Je travaille dans la Fonction publique et d'une manière très évidente ce que tu as pu dire à pour nous un prolongement tout à fait naturel au niveau de la défense des personnels dans la Fonction publique. Je ne sais pas si vous le savez mais dans la fonction publique, le système d'évaluation qui a été mis en place il y a 4-5 ans, a pour charge d'apporter la preuve, qui doit être apportée par notre employeur, dans le cadre de nos CAP (commission administrative paritaire) pour défendre le dossier des camarades. La preuve d'un non avancement de carrière de nos camarades n'est jamais apportée. Nous n'avons jamais eu le réflexe de notre côté de saisir le tribunal administratif. J'aimerais savoir si dans cette assemblée, si toi Michel, aviez la jurisprudence sur le sujet. En parlant de test, ils ne passeraient jamais le test non plus puisque les élargissements de carrière sont contingentés par une enveloppe budgétaire, il n'y a donc pas de place pour l'objectivité, c'est évident.

- **Je travaille aux impôts** mais ne suis pas du tout mandatée par le syndicat des impôts pour être là. **Je suis ici grâce à l'Union départementale de Loire Atlantique**. Je voulais dire pour compléter ce qui se passe au niveau de la Fonction publique d'Etat, qu'il y a beaucoup de femmes qui renoncent à postuler aussi puisqu'il faut souvent changer de département pour pouvoir avoir un taux par catégorie, et que cela représente beaucoup de difficultés.

Pendant toute une période il y avait eu quelques avancées dans la question des droits des femmes dans notre administration dont un concours interne que nous ne pouvions pas passer avant l'âge de 35 ans. A l'époque normalement les enfants étaient déjà faits à 35 ans. Vous vous rendez bien compte que ça n'est plus vraiment le cas aujourd'hui. Mais c'était dans ce but précis spécifiquement, afin que les femmes qui avaient eu des enfants puissent tout de même présenter des concours et avoir une chance d'avoir une promotion.

Dans mon syndicat au dernier ou avant dernier congrès, il y a eu une discussion très importante et le syndicat malgré le fait que j'étais régionale pour les Pays de Loire à l'époque, malgré les remarques et en toute connaissance de cause, avait décidé de supprimer ce moyen de promotion dans nos revendications en disant qu'il n'y avait plus de raison d'avoir cela. Lorsque les revendications ont été revues, ils ont également décidé de dire - en rapport avec la règle d'une promotion d'une Fonction publique de carrière et non de métier, à savoir que pour dérouler la carrière, l'ancienneté compte uniquement - qu'il n'y avait aucune raison que l'on soit donc issu d'un concours interne ou externe, sachant que les femmes allaient arrêter de présenter ces concours : cela serait toujours la règle de l'ancienneté qui prévaudrait alors

qu'auparavant nous avions une disposition particulière qui faisait que les personnes issues des concours internes choisissaient déjà leur postes puisque nous reconstituions leur carrière.
Par conséquent, ils ont décidé de cela en toute connaissance de cause sur les implications de ce que cela allait engendrer sur les promotions des femmes.
Voilà donc où nous en sommes, donc bonne chance !

Sur le problème de l'utilisation du droit communautaire, qui s'applique aussi bien pour la Fonction publique que pour le privé, il faudrait s'interroger sur la notion de métier pour pouvoir l'appliquer, ce que refusent les syndicats de la Fonction publique puisque nous ne voulons pas une Fonction publique de carrière donc nous n'allons pas, même si nous savons que des personnes font le même travail avec des statuts différents et des salaires différents, revendiquer que la personne moins bien payée soit mieux payée, car cela irait à l'encontre de la règle et qu'en dehors de la règle nous sommes forcément réformistes. Donc nous n'allons pas le défendre !

C'est valable aussi dans d'autres lieux, en Loire Atlantique à l'Union Départementale, il y a un collectif qui aide aux formations, qui aide aux sections qui veulent mener des négociations sur les termes de l'égalité professionnelle, diffuse de l'information, fait des tracts pour aider les sections, etc.
Mais nous voyons bien que même en ayant préparé les choses pour certaines sections, il arrive que les sections refusent de prendre en charge le travail qui a été préparé. Cela m'est arrivé deux fois, une fois lorsque nous avions engagé des négociations spécifiques dans une entreprise de transport et une autre fois dans les négociations salariales lorsque nous avions démontré, pensions nous, des inégalités de salaire. On nous a répondu de la même façon « *nous au moment des négociations salariales ce sont les augmentations unitaires pour tous ou rien* », et donc le travail que nous avions préparé et qu'il restait simplement à lire en séance est retourné dans les tiroirs.
Ce n'est pas seulement de la méconnaissance, ce n'est pas seulement que nous ne savons pas etc. parfois pour enlever ces blocages, le travail est préparé mais néanmoins les sections refusent de le présenter.

- **Je travaille à la direction de la recherche d'EDF**. Je voulais simplement répondre à Michel Miné qui demandait ce matin s'il y avait eu des actions contre des systèmes d'évaluation. Il y a eu une grosse action à EDF de la CGT contre ce qui s'appelait « Performance » qui était une technique de choix psychologiques en particulier pour les opérateurs de centrales nucléaires avec l'idée de les choisir sur un même profil, ce qui était extrêmement dangereux parce que c'est justement la multiplicité des profils qui peut en situation de crise permettre de repérer ce qui se passe. Il y avait eu une grosse bagarre et il y avait eu appel à des experts extérieurs pour dire pourquoi ce logiciel était mauvais. Beaucoup de gens avaient été sollicités à l'appui de cette bagarre contre Performance. C'est quelque chose qui remonte à 1995.

L'autre chose que je voulais dire c'est que ce droit au regard sur les systèmes d'évaluation des compétences, le comité mixte à la production, qui s'appelle le CE maintenant, avait refusé de se prononcer sur un nouveau système et un nouveau type d'interrogatoire de compétence en disant que de toute façon c'était un outil de coercition, que nous refusions ce type de système que nous refusions de nous prononcer là dessus, collectivement tout le groupe syndical, le comité mixte à la production a refusé de se prononcer en disant que c'était une manière d'impliquer les syndicalistes dans des outils de coercition et que ce droit là était en fait un droit qui portait tort aux syndicalistes.

- Je suis DRH de la CCAS qui est le Comité d'entreprise d'EDF.
Je voulais juste donner un témoignage puisque nous avons signé à la CCAS un accord égalité professionnelle en novembre 2007 très décalé dans le temps par rapport à l'accord égalité EDF qui date de 2004.
Dans la négociation de cet accord, nous avons eu une vraie difficulté qui est la question des écarts salariaux. Nous n'avons pas travailler sur ce que Rachel a présenté ce matin, le système de classification des emplois, mais en dehors de cela se rajoute à ces inégalités là, une inégalité dans la branche des IEG **: les avancements**, c'est-à-dire l'évolution au fil de l'eau des rémunérations des salariés. Nous savons très bien que dans beaucoup de cas, cette évolution en elle-même est inégalitaire et donc essayer de mesurer ces écarts a été une vraie difficulté.
Moi j'ai travaillé, je me suis bricolée une méthode d'analyse, mais vraiment bricolée, parce que tout ce que j'ai pu trouver dans la presse y compris syndicale n'était pas adapté. Les deux chercheuses de l'INSEE qui ont écrit des choses là-dessus sont très techniques, j'avoue que je n'ai rien compris, d'autre part je me suis dit même si j'essaie de le transposer je ne sais pas l'utiliser et de toute façon personne ne va rien comprendre non plus.

Finalement à partir du fichier Excel des salariés j'ai commencé à faire des tris et à descendre dans des sous populations, à comparer les femmes et les hommes au sein de ces sous populations parce que si je regardais globalement il n'y avait pratiquement pas d'écart.

Les écarts apparaissaient, selon l'interprétation que j'en faisais, je ne dis pas que c'est une vérité scientifique, ils apparaissaient dans les sous populations, c'est quand même quelque chose qui du coup m'a frappée. Le résultat a été très intéressant puisque nous sommes arrivés à évaluer le fait que sur 4 ans on pouvait distribuer 600 de ces avancements, de ces progressions de rémunération à des salariés de la CCAS pour parvenir à réduire ces écarts, à les supprimer.

Concrètement cela a donné un résultat intéressant, mais plus globalement ce qui me frappe c'est le fait qu'il n'y ait pas aujourd'hui de méthode et que l'on ait promulgué une loi qui doit s'appliquer avant 2010. Aucune entreprise n'a une méthode un peu construite et simple à utiliser qui puisse être la même pour tout le monde, en gros les sociétés ont à peu près toutes les mêmes données sur le personnel.

Il me semble donc, qu'y compris syndicalement, il serait très intéressant de produire des méthodes d'analyse et des kits à destination des différents syndicats et des commissions égalités professionnelle dans les syndicats, pour avoir des méthodes communes et cohérentes. Si nous ne faisons rien d'ici 2010 il ne va rien se passer, si nous restons au niveau d'une comparaison globale c'est très facile, et EDF l'a fait sur la renégociation de l'accord 2004, c'est très facile de dire qu'il n'y a quasiment pas d'écart et qu'il y a un écart de 3 % (ce qui est très faible).

- Je travaille à Renault Trucks, ce sont les camions.
Ce matin j'ai été très intéressée par la présentation de Mr Miné, pour une fois le droit était intéressant et vivant ce qui n'est pas toujours le cas !
Puisque j'ai la parole je vais parler un peu de Renault Trucks.
Nous sommes dans le même cas que le Monsieur de la SNCF, on nous explique qu'il n'y a pas d'écart ou alors pas tant que ça ou que s'il y en a, il est justifié bien évidemment. Aujourd'hui effectivement, malgré tous ces « bla-bla » de notre direction ils ont tout de même

proposé un budget de 0,1 % de la masse salariale pour réduire l'écart hommes/femmes et seniors, pour ne pas dire qu'il y avait un écart que entre les hommes et les femmes.
Je ne sais si ça bouge, à mon avis c'est de la poudre aux yeux.
Ils sont dans l'incapacité, et nous encore moins, de nous fournir des éléments sur l'utilisation de ce 0,1 % budgétaire. Nous pensons que tout est mis dans un pot commun et redistribué, pour faire plaisir aux organisations syndicales. Ils vont le répartir bien comme il faut pour ne pas que nous grognions mais nous n'aurons pas une vue d'ensemble.
Ce que je recherche effectivement, c'est un outil que nous puissions réellement utiliser, que nous puissions avoir une motivation, que nous ayons l'impression de pouvoir aller quelque part.
La dernière réunion à laquelle j'ai participé, le 13 Mars, il y avait François Clerc qui nous parlait de l'exploitation du registre du personnel, alors je m'y suis collée.
Je ne sais pas si son registre qui est mis à disposition des DP est normalisé ou normal toujours est il qu'il est inexploitable parce que même les dates d'embauche ne sont pas les bonnes.
Ils nous disent qu'ils nettoient tous les 5 ans et qu'ils mettent la dernière date de mutation, on retrouve le libellé d'aujourd'hui et non pas celui que nous avions eu en entrant, nous n'avons pas le coefficient, nous n'avons rien hormis le nom et prénom.
En parallèle depuis peu, sous la pression de la CGC il y a eu « parcours et compétence » qui se sont installé chez nous, c'est pour revalider, rebalayer le contenu des postes et pour repositionner les gens.
Le problème c'est qu'aujourd'hui cela ce fait correctement dans certains secteurs, ce qui est le cas du mien je ne vais pas me plaindre, mais d'en d'autres secteurs cela a été fait sans les employés, sans les salariés. Ils n'ont pas eu de retour pour savoir ce que cela allait impliquer, si on allait leur donner des formations pour se mettre à niveau.
Ce qui semblerait ressortir, c'est qu'aucune personne n'est vraiment à la bonne position, ils sont plutôt en dessous de ce qu'ils devraient être par rapport aux colonnes, aux choix et donc les gens devraient être payés plus. Evidemment je pense qu'ils vont tout mettre au fond du tiroir en attendant que les gens s'en aillent. Là aussi ce n'est pas gagné d'avance.

Dans le temps on vous le disait, moi on me l'a dit clairement il y a 20 ans que je ne pouvais pas être payée comme un homme même si je faisais la même chose, aujourd'hui on ne nous le dit pas aussi clairement de peur de se retrouver au tribunal, ils ne le disent pas mais ils mettent tout en place pour que nous n'ayons pas le même salaire.

Je suis présidente de la commission égalité aux femmes de mon secteur et j'ai des Messieurs mais également des dames qui abondent dans ce sens pour dire qu'il est normal que les femmes soient moins bien payées !

- Je suis salariée de la métallurgie et conducteur.
Depuis le mois de novembre de l'année dernière je suis détachée de mon entreprise, comme quoi des fois il y a des avancées en droit syndical, auprès de l'Union Départementale pour pouvoir mettre en place justement le collectif égalité professionnelle qui est donc pris en compte maintenant par l'Union Départementale.

Et donc je me suis amusée, c'était vraiment un plaisir, à faire le tour des entreprises de mon département l'Essonne, et que constatons nous ? Malheureusement je pensais que c'était un constat que je n'aurais pas trop à faire ou exceptionnellement, nous constatons que dans les équipes syndicales, les dames sont aussi syndiquées, militantes, mais dans la représentation auprès des comités d'entreprises, dans les délégués du personnel, des CHSCT, je parle du privé, le public, je ne connais pas bien, elles sont très peu représentées.

La métallurgie est une branche très masculine et machiste, la moyenne des entreprises de la métallurgie n'accepte pas la population féminine.
Au niveau de l'embauche, il y a beaucoup de candidates et la difficulté est que nous ne savons pas quel est le taux d'embauche par rapport au taux de proposition de candidature, c'est quelque chose que nous n'arrivons pas à faire émerger, les directions du personnel sont très secrètes sur ce paramètre, souvent elles délèguent aux sociétés d'intérim pour faire le travail.
Je pense que dans les écoles, nous étions assez nombreuses dans les promos, lorsque nous regardons sur le terrain et bien dans ces entreprises de métallurgie nous sommes 20 %, généralement lorsque cela marche bien.
Nos équipes syndicales ne nous mettent pas en position d'être élues non plus et lorsque la direction présente les bilans égalité dans les instances représentatives du personnel, nous sommes très contentes de voir que le vote du CE dénonce fortement cette inégalité de salaire, de représentation etc.
Ils font de très belles motions, enguirlandent la direction de façon très généreuse mais il ne se passe jamais rien derrière, je pense que les deux ou trois dames dans ces instances là, elles, elles auraient de bonnes idées pour faire émerger non seulement les indicateurs mais des revendications solides et construites.
C'est déjà un premier point, je dis cela à des dames dans une assemblée majoritaire de femmes c'est embêtant j'aurais aimé que les hommes les entendent aussi.

Le deuxième point concerne les évaluations.
Effectivement l'entreprise à laquelle j'appartiens maintenant est une émanation d'IBM France et à l'époque d'IBM France avec Hewlett Packard et d'autres entreprises, parce qu'IBM est tout de même à la pointe des avancées sociales, donc les évaluations je les connais depuis 1982, date de mon embauche.
En 1998/1999 nous avions fait tout un programme de campagne médiatique sur l'évaluation qui était vraiment très nocive, nous avions un slogan qui était « abolition de l'évaluation », en rappel à certains autres slogans.
Effectivement l'évaluation est discriminante au possible, c'est surtout une politique, je dirais familièrement, à la tête du client puisque vous avez un budget défini, un pourcentage défini, puis cela se passe comme ça, ce sont les copains, les copines s'il y en a qui passent et pas du tout sur la valeur de l'individu.
Le dernier point puisque je l'ai entendu, j'espère que je ne vais pas couper l'herbe sous le pied des intervenants, concernant la possibilité de reconnaître ou de mesurer la discrimination.
Je pense que vous avez dû entendre parler de la discrimination syndicale, avec la méthode qui est promue un peu partout dans la confédération, dans les fédérations, que l'on appelle la méthode Clerc, François Clerc issu de Peugeot qui nous a permis avec tout un tas d'autres de faire émerger cette méthode, elle est très efficace parce que lorsque nous l'appliquons aux femmes, en considérant que les entreprises sont tout à fait honnêtes quand elles disent qu'elles ne discriminent pas : vous prenez une femme et vous la comparez à un métier équivalent homme et on voit s'il y a ou pas de différence, ou s'il y une différence qui s'explique et c'est dans ce cadre là que nous mesurons.
Les entreprises ont plutôt tendance à montrer des coefficients en disant : « dans le coefficient « tartampion » il y a tant d'hommes, tant de femmes, le salaire moyen est de tant, le mini/maxi » et on vous dit « vous voyez les femmes sont dans la fourchette du coefficient ou de l'indice », sauf que si nous regardons les carrières, nous nous apercevons que les femmes sont dans le coefficient ou l'indice depuis très longtemps, elles ont une ancienneté dans l'entreprise très longue. Cela explique quelquefois qu'elles soient surpayées par rapport aux hommes mais il faut regarder tous les phénomènes.

En utilisant cette méthode de panel ou de référents, vous prenez des salariés hommes embauchés aux mêmes dates, aux emplois équivalents, aux mêmes coefficients, et vous regardez à ce jour ou se situent les hommes ou se situent les femmes par filière professionnelle ou par filières de métier en fonction de l'activité de l'entreprise.
Et la nous révélons des tas de choses très intéressantes, que la direction se dépêche d'enterrer très vite.

- Je travaille à Air Liquide qui se trouve à Champigny sur Marne.
Chez nous, nous sommes à majorité cadres et le reste techniciens, agents de maîtrise.
Chez les agents de maîtrise, les femmes représentent 79 %, chez les ingénieurs et cadres elles représentent seulement 30 %.
Je voulais juste faire un témoignage par rapport à ce qui s'est passé dans mon entreprise. Malheureusement en 1995, je n'avais pas encore rencontré le collectif femmes mixité ce qui fait que je ne m'étais pas rendue compte de la situation des assistantes à cette époque.
Je voulais juste vous faire part d'une bataille que nous avions gagné. J'avais mis cela sur la malhonnêteté du patron mais il s'agissait en fait complètement d'une discrimination, comme l'avait expliqué Michel Miné qui était involontaire, donc c'est un cas de discrimination indirecte.
Les assistantes n'étaient pas rémunérées de la même façon que les techniciens à qualification égales. Nous avions des assistantes avec des diplômes différents, cela pouvait être bac, CAP, et nous avions des hommes qui entraient dans l'entreprise avec également ces niveaux de qualification.
Nous avions une convention métallurgie qui était très favorable et nous constations que les techniciens hommes pouvaient prétendre, comme le prévoyait la convention collective, à aller au delà du coefficient 360, je ne m'en souviens plus parce que entre temps ils nous ont passé en convention chimie moins favorable, et les femmes ne pouvaient pas prétendre à aller au-delà, elles avaient le plafond de verre…
Nous avons mené une bataille par rapport à cela en essayant de sensibiliser les femmes, forcément parce que c'étaient des assistantes dans l'entreprise, elles nous ont pris pour des utopistes car il y avait un manque à gagner à l'époque de 2 000 Francs, un manque à gagner pratiquement de 4 coefficients.
Quand elles étaient rentrées dans l'entreprise, elles étaient d'office à 240 points, BTS ou pas elles étaient très peu nombreuses à avoir le BTS, la majeure partie on leur disait « vous êtes l'une des privilégiées vous avez 240 points, on vous conseille de ne pas divulguer ce privilège ».
Après avoir mené une bataille, une enquête etc., après avoir essayé de changer les mentalités, nous avons essayé, cela a été difficile, nous avons réussi à avoir les assistantes de notre côté et nous avons gagné.
Ils voulaient absolument embaucher des BTS mais bien sûr à moindre coût et au coefficient le plus bas, ils étaient dans l'obligation de régulariser la situation mais pour les diplômés BTS.
Malheureusement nous avons eu un problème avec les anciennes qui n'avaient pas le BTS et qui se retrouvaient avec 20/30 ans d'ancienneté au même salaire, au même coefficient que celles qui venaient d'entrer dans l'entreprise et qui étaient diplômées. Forcément cela a apporté beaucoup de rivalités.
Nous avons proposé à l'époque la VAP, validation des acquis professionnels. Je suis la seule à l'avoir passée, je tiens à signaler que j'ai réussi à avoir mon BTS grâce à mon activité syndicale puisque j'ai fait valider le droit et l'économie.
Aujourd'hui nous en sommes à essayer de prouver qu'il y a discrimination. La direction nous répond que ces métiers là ne représentent pas des métiers cœurs dans l'entreprise et qu'elles n'évoluent forcément pas de la même manière que leurs collègues hommes.

Aujourd'hui j'ai un autre discours, j'essaie de cibler les femmes et j'ai obtenu pour le moment trois nouvelles syndiquées dans l'entreprise. Au départ je me suis dit la syndicalisation pour quoi faire ? En fait je m'aperçois que c'est très important parce que les gens prennent une part active dans la défense de leurs intérêts à la fois collectifs et individuels, et pour aussi créer un rapport de force suffisant.

- **Je travaille dans une société de service en informatique**. C'est une société privée. Je suis présidente de la commission égalité hommes/femmes au CE. Vous voyez je suis une femme élue au CE, cela ne change pas grand chose, je ne veux pas vous désespérer.
Dans cette entreprise il y a plus de 80 % de cadres, nous faisons partie d'un groupe qui compte 50 000 personnes dans le monde, nous nous sommes 7 500 personnes.
La politique salariale d'augmentation c'est 0 % d'augmentation générale, tout au mérite. On mesure les performances, sur Internet, vous avez des tas d'outils, on mesure vos objectifs et même si vous avez plus, vous n'êtes pas nécessairement augmenté, il n'y a pas de lien. En fait c'est fonction de vos capacités, du salaire du marché, de ce que vous voulez mais à la fin ce n'est pas parce que vous avez fait plus que vous êtes augmenté.
Des mesures uniquement individuelles, des mesures de performances, nous faisons des projets ensemble en équipes, mais jamais il n'y a de mesure collective de la performance.
Une syndicalisation assez faible.
En général ce que l'on dit c'est : « si vous n'êtes pas content, vous allez voir ailleurs », c'est ce que font souvent les salariés et ils gagnent 10 à 20 % de plus à chaque fois qu'ils changent de société. C'est bien quand on est jeune.
Les femmes changent moins souvent, si nous regardons les taux de départ des femmes elles restent plus et après un certain âge on change moins aussi.
Que pouvons nous faire ? Qu'avons-nous comme outil ?
Je confirme que dans le registre délégué du personnel pour appliquer la méthode de François Clerc, on trouve les personnes de même ancienneté etc. c'est inexploitable, c'est vrai que nous déménageons, que nous fusionnons beaucoup et la date d'entrée c'est la date d'entrée dans l'établissement, c'est la date de la dernière fusion, globalement tout le monde est entré le 1er novembre 2004. Plus de la moitié de la population est entrée au 1er novembre 2004, avec ça vous pouvez toujours chercher, c'est très difficile.
Nous avons les rapports égalité hommes/femmes, nous avons les statistiques NAO et là nous voyons des différences.
J'ai démontré pendant 3 ans que dans le cœur de métier c'est-à-dire l'informatique, les femmes qui avaient des temps variables systématiquement n'atteignaient pas la part nominale, si les hommes faisaient -3 les femmes faisaient -18, il y avait toujours un écart entre hommes et femmes.
La réponse de la direction est que c'est un « effet de masse ». Avec ça, allez chercher !
Ensuite nous avons démontré que le taux dans les commerciaux, dans les sous populations, étonnamment les femmes qui en général gagnent moins que les hommes puisqu'il y a un écart de 9 %, elles ont des parts variables nominales plus importantes que les hommes.
Est-ce que cela veut dire qu'elles ont moins de fixe que les hommes commerciaux ?
La direction ne sait pas me donner le salaire global, je n'ai que la part variable, allez démontrer qu'il y a une injustice !
Enfin, cela fait deux ans, finalement ils vont bien vouloir se pencher sur ce problème.
Ce sont toujours les mêmes réponses : « effet de masse, si les femmes n'ont pas atteint leurs objectifs puisque ce sont des objectifs individuels c'est qu'elles ont plus de mal que les hommes…que voulez vous que l'on y fasse ? », ce sont toujours les mêmes réponses, c'est désespérant.
Pour aller en justice il faut qu'il y ait des salariées qui soient intéressées.

C'est vrai que nous manquons d'outils.
Que faisons-nous ?

Réponse de Michel Miné
Je ne vais pas apporter la réponse à tout mais quelques éléments de réflexion par rapport à plusieurs questions importantes. Rachel Silvera a parlé des accords qui avaient été signés en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Elle a fait une étude importante avec Jacqueline Laufer et si nous regardons ces accords nous voyons bien qu'il y a plusieurs générations d'accords. Il y a des accords qui sont plutôt vers l'affichage, maintenant nous allons assurer l'égalité de manière très générale et puis on reprend des dispositions de la loi et puis il n'y a pas grand-chose dedans. Par exemple celui conclu dans la métallurgie. Il n'y a pas beaucoup d'évolution, de valeur ajoutée. Et puis vous avez des accords qui vont beaucoup plus loin. Moi je les appellerais la 2ème génération et j'espère qu'il y aura une 3ème génération, où là véritablement il y aura des mesures de rattrapage ; il y a des mesures précises, on est passé à autre chose, nous ne sommes plus dans l'affichage, nous sommes réellement dans la modification d'une politique. Donc il faut qu'il se passe quelque chose dans une entreprise pour qu'il y ait une modification de politique.

Alors les questions sont sur plusieurs terrains, j'essaie de les regrouper. Tout d'abord la question de la fonction publique. Je ne suis absolument pas un spécialiste du droit de la fonction publique mais une intervenante l'a rappelé, certaines administrations et parfois les syndicats de la fonction publique ont du mal à l'intégrer mais les directives européennes s'appliquent dans les fonctions publiques. Elles sont applicables. Cela veut donc dire que les directives en matière d'égalité entre les femmes et les hommes sont applicables.
Cela veut dire par exemple que la directive du 12 juin 1989 sur la santé et la sécurité au travail est applicable dans la fonction publique et c'est important parce que dans cette directive il est prévu que le travail doit être adapté à la personne. C'est un principe juridique qui, à ma connaissance en droit français, n'a encore fait l'objet d'aucun contentieux judiciaire et n'a même pas été mis en œuvre dans des accords collectifs. Alors adapter le travail à l'individu, à la personne, est extrêmement intéressant parce qu'évidemment s'il y avait une mobilisation de ce droit nous pourrions le décliner différemment suivant les populations concernées et notamment entre les femmes et les hommes, par rapport à quelqu'un qui parlait tout à l'heure d'un modèle masculin qui est présenté comme un modèle universel dans l'organisation du travail.
Quand nous regardons la jurisprudence, à ma connaissance, il y a évidemment des décisions de la Cour de Justice de la communauté européenne qui s'applique indifféremment aux fonctions publiques et aux entreprises privées. Si vous regardez, par exemple, ce qui figure dans la loi du 23 mars 2006 sur le fait qu'une femme pendant son congé maternité doit bénéficier des augmentations moyennes de rémunérations de sa catégorie pendant son absence, c'est dans la loi française de 2006, mais c'est le juge européen qui l'a dit en 2004. La France essaye lentement de recopier, plus ou moins bien, ce que dit le juge européen. A ma connaissance il existe très peu de décisions du juge administratif français sur les questions d'égalité même de discrimination en dehors de quelque chose de très particulier qui concerne les délégués syndicaux du secteur privé quand il y a contentieux de licenciement. Mais par rapport à la question qui était soulevée : il existe notamment une décision du Tribunal administratif de Marseille qui doit être datée de septembre 2007, qui met en œuvre l'aménagement de la charge de la preuve et cet aménagement est prévu par le juge européen depuis 1981 en matière de discrimination indirecte et depuis 1989 en matière de discrimination directe. Il est mis en œuvre, maintenant, par des juridictions du 1er degré sur le plan administratif.

La encore, évidemment, cela ne veut pas dire que tout doit se régler par une action en justice mais il y a une nécessité d'avoir une jurisprudence. Or aujourd'hui en matière de discrimination entre les femmes et les hommes, il n'existe pas de jurisprudence administrative. Ce droit n'est pas encore construit.

Il y a plusieurs questions qui sont revenues autour de la méthode. La méthode est une question essentielle parce qu'en fait nous pouvons avoir les plus belles directives qui soient, les plus belles lois qui soient, ensuite il faut décliner concrètement ces directives et ces lois dans le cas de la situation spécifique de telle entreprise. Alors, quand nous parlons de méthode, je ne suis pas sûr qu'il soit possible d'avoir une méthode générale pour appréhender toutes les discriminations entre les femmes et les hommes parce que lorsque l'on parle de méthode, est-ce que l'on parle de méthode pour faire le diagnostic, faire la preuve de la discrimination, ce n'est pas la même chose suivant les branches d'activités, suivant les métiers, suivant les populations concernées ou est-ce que l'on parle de méthode en matière de réparations et là effectivement la méthode de François Clerc en matière de réparations est intéressante - petite parenthèse c'est la reprise de la jurisprudence européenne, dans le cadre où elle a été construite c'est-à-dire dans une organisation où les salariés demeurent présents dans la même entreprise, le même établissement, et nous pouvons identifier un panel de comparaisons. Si nous sommes dans ce schéma, c'est opérationnel. Si nous ne sommes pas dans ce schéma, c'est inopérant. Et ensuite quand nous parlons de méthode, c'est aussi une méthode pour modifier les modes d'organisation du travail, c'est-à-dire, pour trouver les solutions pour ne pas reproduire ce qui a abouti à des discriminations. Je suis assez sceptique sur la possibilité d'élaborer une méthode transversale applicable à toutes les discriminations. En revanche, ce qui est nécessaire, c'est effectivement à partir d'un certain nombre d'exemples qui ont été cités ce matin, que les uns et les autres vous connaissez, et bien c'est de travailler sur un certain nombre de questions très concrètes. Nous pourrions en citer plusieurs : **la question de la valeur du travail,** des personnes qui font un travail considéré de valeur égale ou la question essentiellement importante **du déroulement de carrière**. Parce qu'en fait, quelqu'un m'a dit dans la salle, très souvent les rapports permettent de faire une photographie de la situation mais il ne faut pas faire de la photo mais du cinéma. C'est-à-dire qu'il faut regarder comment les choses se sont déroulées dans le temps. Donc là, nous avons besoin d'indicateurs, en particulier, sur la durée pendant laquelle les femmes et les hommes sont comparativement restés dans chaque coefficient ou à chaque grade. Il y a une femme qui l'a fait, c'est Mme Florence B. dans le cadre du contentieux IBM. Elle a mis en lumière qu'il y avait une différence de durée, les hommes restaient en moyenne 4 ans dans un coefficient dans sa situation donnée, et les femmes restaient en moyenne 11 ans. Si vous faisiez une comparaison à coefficient égal, la différence était infinitésimale et parfois même les femmes gagnaient plus que les hommes. Elles avaient tellement d'ancienneté.
Là encore, suivant le milieu professionnel, suivant la manière dont les carrières sont construites dans les entreprises, nous ne pouvons pas utiliser les mêmes méthodes. Ce qui est opérationnel à un endroit, ne l'est pas à un autre.

Je voulais revenir sur une remarque exprimée une fois ou deux. Certains semblent un peu découragés en disant nous n'avons pas d'outils. Non, je crois que la question est qu'il y a profusion d'outils et ce qui n'est pas facile c'est qu'il faut arriver à identifier les outils opérants par rapport aux questions sur lesquelles on est en train de travailler à un moment donné. Dans la même entreprise, nous pouvons avoir besoin de plusieurs outils. Je ne sais pas si par exemple, on veut travailler sur quel a été le déroulement de carrière des femmes qui ont pris un congé maternité ou un congé parental. Là-dessus, il y a des méthodes qui peuvent être utilisées de manière transversale d'une entreprise à une autre. Ce qui fait donc que, des outils

comme le registre du personnel, vous l'avez dit parfaitement clairement, dans certaines entreprises c'est extrêmement efficace. Dans d'autre, cela n'a absolument aucun sens.

Juste un mot aussi, quelqu'un a dit : les femmes ne sont pas assez représentées dans les instances. Alors, elles ne sont pas assez représentées et elles ne sont pas aussi assez représentantes parce que les femmes élues ont la capacité de représenter des femmes mais aussi des hommes. La question est justement d'intervenir sur ces deux terrains, ce qui fait que par rapport à notre ami cheminot qui disait : c'est bien tout cela, je fais des stages, je me forme, j'entends des collègues et des choses mais comment faire ? Je ne crois pas qu'il y ait de réponse globale c'est que la réponse est à décliner suivant les catégories sur lesquelles on va travailler. Rachel nous a donné un certain nombre d'exemples, la manière dont cela se passe pour telle catégorie professionnelle dans telle entreprise, ce n'est pas forcément transférable dans une autre. Alors, je ne connais pas les grandes entreprises comme la SNCF en la matière mais je crois qu'il faut élaborer des outils par rapport à des situations concrètes.

Dernier point qui me paraît important. Nous avons parlé de négociations collectives, de situations par rapport à la justice mais nous n'avons pas parlé de l'outil de la HALDE, la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité. Je voudrais simplement rappeler que cette instance a été mise en place à la demande insistante de l'Union Européenne notamment pour agir contre les discriminations à l'égard des femmes et pour agir contre les discriminations raciales. La France, sous l'influence de l'ancien Président de la République, a décidé que cette instance serait compétente contre toutes les discriminations, dans tous les domaines. Donc une instance qui a une compétence universelle.
Depuis qu'elle existe, la HALDE a reçu 10 000 réclamations, sur ces 10 000 réclamations près de 50 % concernent les questions d'emploi et de travail, ce qui veut dire qu'en France, une personne qui s'estime discriminée quant elle veut agir, c'est essentiellement autour des questions de l'emploi et du travail, autrement ce sont des questions d'accès aux biens, aux services, ce qui est aussi important par ailleurs. Mais lorsque nous regardons le motif qui sert à saisir la HALDE, nous nous apercevons qu'il y a un motif relativement bien présent c'est la question de la discrimination raciale à l'embauche. Cela représente près d'un tiers des demandes.
On s'aperçoit qu'il y a un deuxième motif très présent, c'est la question liée à l'état de santé et au handicap. Une des explications est que dans ce domaine il existe des associations dynamiques qui ont décidé de s'emparer du droit et qui utilisent les voies existantes en la matière. Nous pourrions passer en revue tous les motifs.
Arrêtons-nous sur le motif de discrimination sexuelle et l'égalité entre les femmes et les hommes. Le taux de réclamations est inférieur à 6 %. C'est un des taux les plus faibles de saisine de la HALDE. Etonnant, quant nous savons que la population active féminine doit être de plus de 48 % et qu'à tous les niveaux hiérarchiques il y a une différence de rémunération. Sur ces moins de 6 %, la moitié des réclamations sont formulées par des hommes pour des raisons qui sont souvent assez pertinentes. Ce sont des hommes qui ont voulu être embauchés dans une entreprise pour tel ou tel emploi et l'employeur leur a répondu qu'il préférait embaucher une femme. Nous sommes dans les stéréotypes culturels.
Et bien, je crois qu'il y a là un outil juridique, pas forcément judiciaire, la HALDE dans un premier temps va saisir l'entreprise, va demander des explications, va demander des documents, et je peux vous assurer que les demandes sont faites avec insistance. Ensuite, ces documents sont publics et peuvent donner lieu à des négociations ou à des médiations. Et bien, je crois qu'il y a là un outil juridique sous utilisé par les femmes et les organisations de femmes. **Pourquoi ne saisissez-vous pas la HALDE ?**

Juste un mot puisque vous êtes plusieurs à m'avoir demandé où trouver les décisions de la Cour de Justice des communautés européennes en matière d'égalité entre femmes et hommes. C'est extrêmement simple. Vous allez sur le site de la Cour de Justice européenne : europa.int, ensuite vous allez dans jurisprudence, vous allez dans communauté européenne, vous allez dans politique sociale, et lorsque vous êtes dans politique sociale, vous avez l'ensemble des rubriques dont une qui s'appelle égalité entre les hommes et les femmes, vous cliquez dessus, et c'est extraordinaire vous voyez apparaître le résumé de toutes les décisions que le juge européen a rendu depuis 1971 en matière d'égalité entre femmes et hommes. C'est magique.

Réponse de Rachel Silvera
Je voulais reprendre une remarque générale qui a été formulée et peut être n'ai-je pas assez insisté dessus ce matin, c'est que souvent il y a des résistances internes à remettre en cause les logiques qui ont construit les métiers, les compétences, et les systèmes d'évaluations, de classifications, et ces résistances sont dans les formes de négociations mises en œuvre initialement par la construction de ces métiers qui d'abord se conjuguaient au masculin. Et y compris encore une fois, dans le milieu hospitalier ; on nous l'a rappelé, les premiers syndiqués étaient les hommes dans les services annexes qui n'étaient pas dans le coeur de métier, qui se sont syndiqués. Les infirmières les ont rejoints et ont créé des coordinations, ce n'est pas pour rien, il faudrait aussi interpréter ce phénomène, mais du coup la reconnaissance et les résistances sont internes.
Sur la notion de compétence, quand je suis arrivée à la CGT cela hurlait : « surtout pas le mot compétence, c'est un mot et un langage managérial et patronal », vous voyez le chemin parcouru aujourd'hui. Le mot évaluation c'est exactement pareil, il y a des progrès, mais il reste encore à déplacer des montagnes parce que quand on parle maintenant des filières pour les fonctions publiques, remettre en cause les filières techniques et administratives, si cela bouge si peu c'est parce que l'on sait très bien que se sera tout de même quasiment à volume de primes équivalents et que tôt ou tard même si il ne faut pas opposer les filières, nous savons très bien qu'il faudra que la filière technique bouge. Surtout que la filière administrative puisse rattraper les choses mais il est évident qu'il y a un risque d'individualisation, un danger et du coup les syndicats sont réticents à ce que l'on remette en cause certains avantages de la filière technique. A partir du moment où l'ingénieur serait amener à occuper un poste d'attaché, est-ce bien cohérent que cela soit le fait qu'il appartienne à la filière technique qui détermine le fait qu'il ait un régime indemnitaire différent ? Cela devient compliqué.

La deuxième grande remarque que je vais faire pour aller vite, c'est sur la mesure des inégalités notamment salariales. Alors effectivement, je crois que cela reste extrêmement compliqué et que si nous avions un outil, un guide, un kit pour réduire les inégalités et l'appliquer dans toutes les entreprises, nous serions riches et peut-être que nous aurions moins d'inégalités de salaires puisque l'on aurait trouvé la solution.
Ce kit ne peut pas être mis en place effectivement il faut l'adapter aux entreprises mais nous avons quand même cerné un certain nombre d'éléments.

Première chose, **c'est la transparence** sur les données. Là, nous avons une DRH qui a elle-même entrepris la démarche, c'est assez exceptionnel, de vouloir décrypter, rechercher les inégalités de salaires. Habituellement, les dirigeants d'entreprises donnent une image tronquée et il n'y a pas une grande transparence des données. Donc je crois que la première chose à faire c'est que les syndicats s'emparent du dossier et que tous les représentants syndicaux avec les DRH si possible puissent vraiment vouloir comprendre et aller au plus simple.

Pour cela, première chose, **sortir des grandes catégories moyennes**. Or avec les rapports de situations comparées nous risquons de revenir très vite sur des catégories moyennes qui cachent et qui masquent le gros des inégalités et effectivement ce qui va se passer en 2009 et 2010, le rendez-vous programmé risque de se traduire par des accords mais qui diront, à anciennetés contrôlées l'écart entre catégories moyennes est de moins de 2 %. Donc nous pouvons dire que c'est dérisoire. Nous risquons d'arriver à cela. Donc premier élément, il faut des catégories d'emplois les plus fines possible, il faut pouvoir aller le plus possible dans le détail d'emplois et ne pas en rester à cadre, ETAM, ouvrier. C'est impossible de travailler avec des catégories aussi larges. Alors plus l'entreprise est grosse, paradoxalement, plus cela devient compliqué. Prenons par exemple Air France, le bilan social et le rapport de situations comparées sont des bottins. Alors comment travaille-t-on avec des bottins ? Avec des filières qui se croisent, avec des cadres emplois, comme dans la fonction publique, c'est extrêmement complexe.

Deuxième entrée, il n'y a pas que **le salaire de base qui est en cause**, nous l'avons dit, il faut regarder toutes les primes y compris celles qui sont liées au poste comme je l'ai dit à propos du logement. Est-ce bien légitime que comme par hasard ce sont des emplois à prédominance masculine qui cumulent en général le fait d'avoir un logement de fonction ? Est-ce bien toujours légitime ? Donc bien regarder tous les avantages, toutes les primes et pas simplement le salaire de base.

Troisième entrée, c'est celle **du déroulement de carrière** dont nous venons de parler à l'instant. Effectivement la méthode de F. Clerc peut s'appliquer mais on peut aussi l'aménager. Alors tout d'abord, il ne s'agit pas de jouer sur tout en même temps. Là nous sommes encore à poste équivalent et si possible on remonte sur 5, 10 ans. Rien que cela permet d'éviter la photo que fournit le rapport de situation comparée qui en général constate qu'il n'y a pas d'inégalité. Ne pas suivre un salarié mais un groupe de salariés, et si possible dans des catégories les plus fines possibles. Je crois que c'est cela qui est important.

Dernier outil : c'est celui que nous proposons ici. **Il s'agit maintenant de comparer ce qui n'était pas comparable, de quitter des postes équivalents** à un instant T parce que même si nous prenons en compte les déroulements de carrière, nous ne pouvons pas tout faire en même temps. Ce que je suggère c'est tout de même de faire un rapport de ces documents, nos recherches sont des recherches actions, si cela ne sert pas concrètement, si cela ne permet pas d'avancer, de mieux comprendre et de mieux connaître, cela ne sert à rien. Donc voilà un outil qui sera à votre disposition, qui ne va pas être transposable directement pour l'ensemble des emplois mais cela sera ensuite à vous de décliner dans tel ou tel cas en utilisant tout de même les résultats et ainsi mettre l'accent sur tel ou tel critère sur ou sous évalué. Je crois que se sera cela la grille d'analyse qui permettra de réagir.

Enfin dernière remarque, il y a des sociétés qui le font, c'est de **faire appel à l'expertise**. Cela commence à se faire de plus en plus. Il y a quelques cabinets qui travaillent pour les CE, alors encore faut-il que les CE décident de consacrer de l'argent à cela, ou bien il y a des accords comme Air France qui ont réussi à imposer à la direction les financements d'expertises externes. Cela se fait parce qu'en tant que délégué, nous n'avons pas toujours les moyens de tout décrypter et nous sommes trop peu pour pouvoir le faire. L'expertise dans ce domaine me paraît presque une nécessité. J'avais d'ailleurs proposé que pour les PME, il y ait des subventions supplémentaires qui soient directement attribuées à la mesure des inégalités de salaires hommes/femmes, qu'il puisse y avoir un budget, une ligne consacrée à cela parce

que ça ne se démêle pas comme cela (il existe déjà des moyens via la gestion prévisionnelle des compétences). En tout cas les cabinets qui travaillent auprès des syndicats développent presque tous maintenant un département sur l'égalité, par exemple Emergence, Sécafi Alfa ou Syndex (proche de la CFDT). Donc faisons aussi appel à ses forces là. Reste à savoir où trouver les moyens notamment pour les PME.

Pascale Molinier

Avant d'entrer directement dans ce qui est mon sujet pour cet après-midi, je voudrais revenir sur quelque chose qui a été dit ce matin à propos du stress sur les plateaux d'accueil pour rappeler quelque chose que les gens ont tendance à soit ne pas savoir, soit oublier, c'est que les premières recherches sur la fatigue nerveuse des téléphonistes en France date de 1948 et s'appuient sur des travaux plus anciens qui ont été analysés ensuite, en 1957 sur La Poste puis dans les années 70 sur les renseignement téléphoniques. Toutes ces recherches, nous aimerions bien qu'elles soient dépassées mais malheureusement restent d'actualité. Quant nous relisons les descriptions qui ont été produites à cette époque là et que l'on compare avec les situations contemporaines, nous nous rendons compte que c'est tout à fait pertinent et intéressant de se référer à ces recherches.

Donc lorsque l'on parle de nouvelles formes de pénibilité à propos de centres d'appels cela fait, quand même, un petit peu sourire. Il est tout à fait nouveau que l'on s'en préoccupe, officiellement en tout cas, parce que si les problèmes sont connus de longue date, je ne peux pas m'empêcher de me dire que c'est parce que c'est en majorité des femmes. Les connaissances accumulées n'ont pas abouti à de réelles améliorations des conditions de travail au fil du temps.

Pour cet après-midi, je vais me centrer sur les métiers dits du « *care* ». Je reviendrai sur l'utilisation de ce terme dans une minute. Donc, plus particulièrement sur le travail d'infirmier mais vraiment pas exclusivement pour pointer quelques unes des difficultés que recèle la formalisation de ces métiers. Pour qu'une activité soit reconnue comme un travail à part entière et pour qu'une valeur puisse lui être accordée il faut que cette activité puisse être décrite comme un travail.

Les activités du « *care* » ont été pendant longtemps et sont encore dans une large mesure confondues avec des qualités psychologiques et plus particulièrement avec des qualités psychologiques féminines qu'il s'agisse des femmes ou de la part de féminin de l'homme. Rappelons qu'au 19ème siècle, les médecins réformateurs qui souhaitaient la création de l'infirmière laïque et qui finalement l'ont imposée, souhaitaient que l'infirmière soit une femme parce qu'ils attendaient d'une femme, pour reprendre leurs termes, « élevée selon sa nature, qu'elles soient dociles et malléables envers les médecins, et tendres et dévouées envers les malades ». **L'infirmière est par excellence l'œuvre de la femme**, Bien sûr ce discours a fait long feu mais ni la féminisation des métiers du « *care* », ni la naturalisation des compétences et des savoir faire qu'ils requièrent n'ont été surmontés.

Décrire ces activités, comme du travail, demeure donc une tâche d'actualité. J'utilise le mot « *care* » qui est un mot anglais et en effet nous avons fait le choix avec quelques collègues et particulièrement avec Patricia P. et Sandra L. de ne pas traduire ce terme en français. Donc Patricia Paperman et Sandra Laugier s'en expliquent dans l'introduction d'un livre collectif qui s'appelle : « le souci des autres » et qui a comme sous-titre : « éthique et

politique du *care* » dans la collection raison pratique. Je vais essayer de vous en dire deux mots.

Un mot anglais est quelque chose que l'on nous reproche souvent, en disant mais enfin c'est inadmissible, il faut traduire etc., alors que stress, management, sont des mots anglais et que absolument personne ne semble s'en offusquer alors qu'est-ce qui dérange tellement ? Est-ce parce que c'est véritablement un terme qui offense la fibre francophone en chacun d'entre nous ou est-ce que ce n'est pas son contenu même qui dérange ? Je vais plaider pour la seconde hypothèse. En anglais, « *care* » et toutes les expressions qui en découlent : *caring, take care, take care about* etc. laissent entendre de façon explicite que se soucier des autres ne se résume pas à une attitude ou à une disposition et certainement pas à l'attitude et à la disposition d'un spectateur dans un fauteuil. Se soucier des autres c'est faire quelque chose de concret pour eux. **Le « *care* » désigne donc une attitude attentionnée, entrer dans un travail, dans une pratique, dans une expérience et c'est quelque chose que l'on fait.**

Cela est une des premières raisons pour lequel nous avons choisi de la conserver en français : les traductions qui étaient proposées utilisent le terme générique de soins qui pose problème puisque le soin inclut quelque chose que l'anglais permet de distinguer qui est la dimension de technicité au sens curatif du terme, donc en français nous ne pouvons pas distinguer les deux. Quand on entend soin, on n'entend pas forcement la dimension du souci, du travail attentionné, de l'attention à l'autre etc., et puis quand on utilise : sollicitude, que vous trouvez parfois dans la littérature, là nous tombons dans le travers inverse, nous n'entendons absolument pas le travail. La sollicitude est quasiment une vertu mais certainement pas quelque chose d'aussi concret et incarné dans des conditions matérielles que le travail.

L'intérêt de conserver ce terme générique c'est aussi qu'il permet de problématiser ensemble des activités qui, en règle générale, ne sont pas considérées comme appartenant à la même sphère. Je vous donne quelques exemples : les auxiliaires de puériculture en crèche insistent souvent sur le fait que leur travail est, je cite : « professionnel c'est-à-dire différent du travail réalisé par les parents ». Alors, c'est vrai mais le problème c'est que l'on ne dispose d'aucune description du travail domestique et reproductif ordinaire du travail des parents précisément puisque ce que font les parents ce n'est pas du travail. Du coup, c'est quand même très, très embêtant et à mon avis ce n'est pas sans lien et ce n'est pas un hasard si dans le milieu du soin et du sanitaire et social nous entendons, si souvent, parler des professionnels de façon quasi incantatoire, je ne connais aucun autre milieu professionnel où les gens passent leur temps à s'auto définir comme étant des professionnels. Nous voyons bien qu'il y a quelque chose qui cloche du point de vue de la capacité à se faire reconnaître et à se reconnaître soi-même comme s'il fallait se convaincre du fait que l'on est des professionnels.

J'insiste là-dessus puisqu'il me semble que ce n'est pas simplement entre les métiers du « *care* » et les autres métiers qu'il faut établir des moyens de comparaisons mais c'est à l'intérieur même de la sphère du *care*, entre les différentes activités, qu'il s'agisse des activités rémunérées ou non, qu'il s'agisse des activités réalisées pour des proches ou pour d'autres, à titre professionnel ou à titre bénévole, avec une reconnaissance plus ou moins explicite du fait qu'il y a du travail relationnel, du *care* etc. ou quand il n'y en a pas, j'y reviendrai. En règle générale, rien de tout cela n'est jamais pensé ensemble et l'avantage du concept de « *care* » c'est que c'est précisément un concept, englobant, permettant ce type de mise en comparaison. Nous parlions ce matin des agents d'entretien dans les lycées. J'ai été très sensible à ce que vous avez raconté puisque j'avais travaillé mais du côté collège, et donc

effectivement on trouvait dans des enquêtes qualitatives exactement le même type de situation.

Ce qui est très impressionnant, ce que vous avez raconté sur la pénibilité physique que nous, nous n'avions pas sous cette forme là : les dames qui déplacent les armoires pendant que les messieurs expliquent où il faut les mettre. La question de la technicité est très importante mais aussi le fait que, effectivement, si on raisonne dans une problématique de « *care* », on voit, tout d'un coup, apparaître toute une part de l'activité de ces agentes qui est une activité de travail attentionné envers les enfants, en particulier lorsque les enfants ne vont pas bien, quant ils sont fiévreux, tout un travail de pacification et même tout un travail d'éducation est créé vis-à-vis des enfants.

Ce qui est vrai de ces agents d'entretien, nous pouvons montrer d'une manière transversale que c'est également vrai aussi à l'hôpital puisque l'on a parlé des infirmières et des aides soignantes et comme par hasard nous n'avons pas parlé des agents de services hospitaliers (ASH). En règle générale, nous n'en parlons jamais puisque l'on considère qu'elles ne font pas partie du staff de soins et l'on considère tellement qu'elles ne font pas partie du staff de soins que depuis quelque temps, de toute façon, leur travail est sous-traité. Elles n'ont plus le même employeur et lorsqu'elles conservent le même employeur, elles dépendent d'une direction « bio nettoyage », pour aller vite et ne sont plus affiliées à la hiérarchie des équipes de soins.

C'est très problématique parce que les ASH font du travail de « *care* », bien évidemment, alors, nous l'avons étudié en parlant de la psychiatrie. On l'a étudié avec certaines de mes étudiantes dans des services de psychiatrie où nous avons pu montrer des choses assez impressionnantes puisqu'on leur demande de faire le ménage dans un endroit où il y a des patients tout en ayant interdiction de leur adresser la parole parce qu'elles ne sont pas soignantes.

Or effectivement le ménage est très attractif pour les gens qui sont là. Vous avez les grands psychotiques ou schizophrènes qui sont là accrochés après le chariot de soins, il y en a qui veulent discuter avec l'ASH. Comment l'ASH va se débrouiller avec ce type de contradictions ? Je peux vous dire que ce n'est pas simple, d'autant que non seulement elle n'a pas le droit de parler au patient mais elle doit appliquer un certain nombre de normes d'hygiène, c'est-à-dire justement tout ce qui est pris en charge sous cette formidable expression du bio nettoyage.

En tout cas, j'essaie de montrer pour l'instant que si nous prenons le *care* d'une manière très transversale, c'est un concept qui devient très, très intéressant pour penser aussi au travail des secrétaires parce que s'il y a bien un métier du « *care* » c'est le métier de secrétariat. Une grande partie du travail des secrétaires est d'être attentives aux gens dont-elles s'occupent.

Autre chose qui justifie de maintenir ce terme c'est que les études du « *care* » s'inscrivent explicitement dans des épistémologies féministes ce qui veut dire aussi qu'elles ont une dimension critique de la société et des théories dominantes qui en rendent compte. Critique qui est énoncée d'un point de vue très intéressant qui est le point de vue du travail des femmes, alors ce n'est pas le travail des femmes en toute éternité, c'est socialement et historiquement le travail des femmes puisque comme chacun le sait, ce sont des activités à prédominance féminine que toutes ces activités tournées vers le souci des autres.

Alors, j'espère avoir montré par ces petites notations que parler en termes de « *care* » contrairement à ce que disent certaines, ce n'est pas une mode, ce n'est pas répéter ce qui aurait été déjà dit sous d'autres formes mais encore une fois c'est une manière de décrire le monde à partir des activités féminisées en leur accordant une valeur. Il ne s'agit pas pour autant de ségréguer les femmes dans ces emplois-là sous prétexte qu'on leur a accordé une valeur, je le souligne, mais il s'agit bien effectivement d'accorder une valeur, alors pas au sens économique du terme en ce qui nous concerne, nous, mais évidement dans la mesure où c'est un travail, **se pose la question de comment traduire cette valeur**, que nous allons poser en termes de société, voir en termes de civilisation, comment on traduit cette valeur en termes économiques **sachant que c'est aussi le travail le plus invisible qui soi**t. Alors le travail d'une manière générale ne se voit pas beaucoup mais c'est vrai que ce type de travail se voit très, très peu.

Une des raisons pour lesquelles cela se voit très peu c'est que se soucier des autres implique d'anticiper sur leurs besoins. Par exemple, lorsque ce type de travail est bien fait, et bien il intervient avant l'expression des besoins par exemple un verre d'eau intervient avant la soif, la pacification intervient avant la crise d'agitation, le travail de « *care* » n'est pas du côté des solutions, il est toujours du côté de l'anticipation. C'est que l'on appelle **les savoirs faire discrets** et pour que cela marche, il ne faut pas que cela se voit. Un exemple que l'on peut donner, c'est la différence entre quelqu'un qui vous tend une chaise sans rien vous dire et quelqu'un qui s'exclamerait d'abord : « ma pauvre, quelle mauvaise mine vous avez, comme vous avez l'air fatigué etc. », pour ensuite, éventuellement, vous donner la chaise. Le premier geste est un savoir faire discret, c'est quelqu'un qui pense, qui repère que vous êtes fatiguée, qui n'attend pas que vous exprimiez des signes de malaise trop marqués pour faire quelque chose à votre attention et qui n'en rajoute pas sur votre état de fatigue en vous étouffant sous sa sollicitude.

Alors du coup, comme cela ne se voit pas, il en résulte nécessairement un défaut chronique de reconnaissance. Donc il y a une vraie difficulté autour de cela que je voulais souligner parce que c'est très important effectivement quand on veut réfléchir sur la formalisation du travail. **Il faut savoir qu'il va falloir faire un effort pour mettre en visibilité des choses qui normalement marchent parce qu'elles sont clandestines.**

A propos du travail en psychiatrie, nous allons voir que cela va nous servir un petit peu plus largement. Jean Oury qui est le directeur de la clinique de La Borde, qui est donc le chef de file actuel d'un courant de la psychiatrie que l'on appelle la psychothérapie institutionnelle, écrit à propos de ce travail, que **c'est un travail inestimable**, c'est la formule qu'il utilise, en disant : quand ce travail n'est pas fait, c'est l'agitation, la violence, la folie, la mort qui l'emporte sur la vie. Alors que veut-il dire quand il dit que c'est inestimable ? Il dit c'est inestimable dans le sens où ce travail ne se mesure pas avec les méthodes de la gestion, je vais y revenir dans un instant, et c'est inestimable dans le sens où sa valeur « civilisationnelle » n'a pas de prix. En fait, c'est tout le paradoxe. **C'est comment payer à sa juste valeur ce qui est inestimable ?** Alors on ne pourra pas soutenir ce paradoxe de façon féconde si l'on n'est pas capable d'opposer, me semble-t-il, un discours très fort et très construit en face des sciences de la gestion. Il ne s'agit absolument pas ici de diaboliser la gestion, c'est simplement en admettre les limites. Ce n'est pas du tout pour dire qu'il ne faut pas gérer. Je suis contribuable, je suis pour que l'argent des contribuables soit bien géré. Je n'ai pas de problème avec la gestion mais elle ne peut pas tout faire et a des limites et en particulier les méthodes d'évaluation de la gestion sont inopérantes pour formaliser le travail de « *care* »

puisqu'elles cherchent en règle générale à mesurer des actes standards pour pouvoir les comparer et en évaluer les coûts.

Or, la première difficulté est que **les situations qui mobilisent le souci des autres ne sont pas standards,** elles ne se reproduisent pas deux fois à l'identique et par ailleurs il s'agit de situations complexes qui articulent différents problèmes que l'on ne peut pas artificiellement séparer. **Les situations du « *care* » ne se prêtent donc pas à une description gestionnaire**. Si l'on veut les connaître, il faut passer par un autre mode de description et renoncer à la simplification gestionnaire, à la simplification de la mesure. C'est cela qu'il faut mettre en discussion avec les gestionnaires. Moi, je suis persuadée qu'il y a moyen d'arriver à des compromis, au prix d'un certain rapport de force sans doute, mais nous ne sommes pas obligés d'essayer de faire entrer le « *care* » comme nous essayons de le faire depuis 20 ans dans les modèles de la gestion puisque c'est prouver que cela ne marche pas. Alors, cela ne veut pas dire que compter ne sert à rien. J'ai un exemple en tête assez récent qui m'a été raconté par un cadre de santé, qui a écrit un livre très, très intéressant sur les cadres de santé qui me racontait que dans une formation, il n'y a pas longtemps il y avait un cadre de santé qui disait que dans son hôpital, l'assurance s'était rendue compte que l'on perdait trop de prothèses : les dentiers, les lunettes, les appareils auditifs, et que cela coûtait très cher à l'assurance de l'hôpital. Donc ils sont intervenus auprès des services pour que cela cesse. Ce qu'elle racontait c'est que les gens disaient qu'effectivement ils perdaient beaucoup, c'est très compliqué, c'est très difficile de savoir comment faire pour ne pas perdre. Du coup il y en a une qui a dit : nous avons trouvé une solution, ce n'est pas compliqué, maintenant nous sommes tranquilles avec ces histoires d'assurance. Quand les gens arrivent, nous disons à la famille de prendre les prothèses. Vous voyez, c'est quand même une problématique parce qu'il y a donc des gens dont une partie du corps ne vient pas à l'hôpital, dans une période où nous sommes d'autant plus vulnérables que l'on est hospitalisé, ne pas avoir ses yeux, ses oreilles et ses dents c'est quand même très, très gênant.

Vous voyez là que la mesure, le fait d'avoir compté, à terme de repérer qu'il y avait un problème ne s'attardait pas d'aller plus loin, après si l'on veut comprendre comment on en arrive là et comment on peut résoudre cette difficulté là, il faut se livrer à des analyses du travail extrêmement fouillées. Par défaut, les solutions sont forcément assez préjudiciables au patient et je pourrai vous en donner bien des exemples puisque la thèse que je défends, et elle est tout à fait argumentée, c'est que si nous n'y faisons pas attention, un hôpital sans « *care* » est tout à fait possible. C'est-à-dire que l'on peut développer des systèmes de soins où il n'y aura plus que de la technicité curative et où cette dimension aura tout à fait disparu et nous n'en sommes pas forcement pas tout le temps très, très loin. Donc ce sont des choses sur lesquelles il faut être très attentif parce que encore une fois c'est inestimable, cela ne se voit pas beaucoup cela ne se mesure pas, donc c'est très vulnérable. Cela peut très facilement être écrasé.

Donc si nous voulons connaître ces situations, il faut passer par un autre mode de description. Donc je vais vous faire part d'une histoire qui m'a été racontée la semaine dernière pour montrer que ce n'est pas simple. Ce sont des auxiliaires de puériculture qui travaillent dans un centre de PMI dans une ville de moyenne importance, PMI c'est Protection Maternelle et Infantile. Pendant plusieurs années dans cette ville, il y a eu des centaines de personnes, des familles pour la plupart africaines qui ont occupé un squatt dans des conditions de précarité et d'insalubrité assez manifestes. Dans ce squatt il y avait des bébés, des naissances etc. et les assistantes sociales de la ville, d'après ce que j'ai compris, n'ont pas eu l'autorisation de s'occuper des gens du squatt. Donc elles ne pouvaient pas justifier ce type d'activité, ni

monter de dossiers alors qu'en revanche les consignes ont été beaucoup plus floues en ce qui concerne la PMI parce que j'imagine, mais c'était à peu près aussi ce que disaient les auxiliaires de puériculture, aucun élu, aucun responsable de l'assistance publique etc. ne souhaite qu'il y ait mort d'enfant ou scandale lié d'une manière ou d'une autre à un défaut d'assistance aux enfants. Il y a eu un certain nombre de problèmes non traités au niveau politique, qui ont été délégués à la PMI et dans un flou artistique et une relative clandestinité. Ainsi elles se sont retrouvées à s'occuper, pendant plusieurs années, dans le cadre de leur mission, des mamans et des bébés de ce squatt.

Je vous donne un exemple de situation : une fois la maternité téléphone à la PMI en leur disant de chercher à contacter une femme qui vient d'accoucher, qui est une maman séro-positive qui vit dans le squatt, pour la convaincre de ne pas allaiter son enfant parce qu'à la maternité, elles ne sont pas du tout certaines d'être parvenues à faire ce travail. Les auxiliaires font jouer leurs réseaux, elles contactent une femme qu'elles connaissent, qui elle-même connaît cette femme. Elles entrent en contact avec la maman, à partir de là, elles se rendent compte que la maman a quelques biberons et pas beaucoup de lait maternisé. Elles-mêmes n'ont plus le droit de donner de lait maternisé 1er âge donc elles se débrouillent avec des réseaux qu'elles ont gardés, des relations qu'elles ont gardées avec des laboratoires pour obtenir le lait. Enfin, elles se donnent vraiment du mal et puis au détour de ce travail, elles en viennent à penser que vraiment ce n'est pas possible, elles ne peuvent pas laisser cette maman dans le squatt en raison de sa maladie, que c'est trop compliqué de rester dans des conditions comme cela et qu'il faut qu'elles lui trouvent une place en foyer.

Comme les assistantes sociales ne veulent pas, disent les auxiliaires de puériculture pour lesquelles cette affaire leur est restée en travers, mais disent ceci « ne peuvent pas faire ce type de travail », ce sont donc elles, les auxiliaires de puériculture, qui dans le cadre de la mission de la protection maternelle et infantile vont faire la démarche de trouver une place en foyer. Il y a donc un conflit de valeur à l'intérieur de l'équipe entre celles qui considèrent que cela ne relève pas de leur travail de trouver une place en foyer et celles qui considèrent que cela s'inscrit dans la continuité de leur mission. Et pour revenir sur quelque chose que je disais tout à l'heure, se remet en discussion **l'écart entre le professionnel et le personnel.** Jusqu'où est-on dans le professionnel ? Et à partir de quand est-on dans le registre du personnel ?

Evidemment, il y a eu un tas de péripéties, le squatt a été liquidé par la police, elles se sont retrouvées à devoir ouvrir la PMI pour que les parents puissent venir baigner les enfants, pour que les gens puissent venir laver leur linge. Je ne vais pas vous raconter toutes les péripéties mais à chaque fois avec la même question : jusqu'où va-t-on ? A partir de quand est-on encore dans le cadre de la mission ? Quand est-on en dehors ? Avec à chaque fois des conflits et des discussions très vives dans leur collectif.

On objectera, c'est une situation exceptionnelle et je répondrai « oui ». Mais toutes les situations qui sollicitent le « *care* », quand on commence à le développer et à mieux l'analyser elles sont exceptionnelles ou elles sont complexes, où elles ne se reproduisent jamais 2 fois de la même façon etc. Et on objectera également en disant que c'est aussi une situation politique, ce n'est pas une histoire de « *care* », c'est une histoire politique puisqu'en l'occurrence c'est le problème des sans papiers. Je répondrai que oui mais que le travail de « *care* » renvoie toujours à un niveau ou à un autre à un problème qui en fait concerne la cité. Par exemple, si l'on analyse le travail dans un service d'urgences dans un article que j'ai publié récemment dans la revue « Travailler » et bien, on se rend compte que le travail d'urgence pose la

question de la place des pauvres, de la place des fous dans notre société et alors que l'on croit parler du travail de soins, on se rend compte que l'on est sur des questions beaucoup plus larges qui nous concernent tous en tant que citoyens.

Le travail de « *care* » ne relève pas de l'action politique, encore une fois c'est un travail mais un travail qui pose inévitablement des questions qui concernent la citoyenneté, le vivre ensemble, le politique au sens propre. Pourquoi je vous dis cela ? Parce que du coup la description du travail de « *care* » n'est pas toujours la bienvenue puisque c'était très bien avant lorsque l'on ne se préoccupait pas de la valeur de tout cela puisqu'il y avait des femmes pas très qualifiées ni bien payées qui se débrouillaient dans leur coin, en silence. Et lorsque l'on commence à ramener la formalisation du travail de « *care* », et bien on commence à faire remonter un tas de problèmes supplémentaires dans les statuts.

Le problème, et j'insisterai là-dessus, est de parvenir à se faire entendre. C'est d'autant plus difficile de faire entendre le travail de « *care* » que la rhétorique majoritaire et très différente de la rhétorique du « *care* ». Tout d'abord, et je viens de le dire, le « *care* » ne s'appréhende que sous la forme d'une accumulation de récits. Ce qui permet d'en discuter, ce sont des récits et pas des diagrammes, des statistiques, et différentes modélisations savantes et reconnues dans les espaces académiques, étatiques etc. Et ensuite, parce que ces récits prennent une forme particulière liée à leur contenu très particulier. Parler du travail de « *care* », en effet, c'est parlé de la souffrance, de la vulnérabilité, de la dépendance, de la maladie, du vieillissement, c'est parler de la sexualité, sexualité des vieillards, des handicapés, des enfants dans les foyers etc. C'est donc tenir un discours potentiellement très anxiogène.

Par exemple, l'autre jour, en cours, je racontais à mes élèves comment des infirmières en pédiatrie se protègent de la souffrance que génère le fait d'avoir à soigner des enfants gravement malades en intercalant littéralement les parents entre l'enfant et elles. C'est-à-dire qu'il y a des soins, qui sont des soins que l'on pourrait penser assez impressionnants à supporter pour les parents comme les ponctions lombaires, pour lesquelles les soignantes, dans cette équipe là, sollicite l'aide des parents. Donc, j'étais en train de raconter cela et une fille du cours a fondu en larmes, j'ai donc arrêté. Je ne lui ai pas demandé pourquoi elle était bouleversée à ce point là, cela a dû la renvoyer, je l'imagine, à des choses très personnelles. Mais, en tout cas, il y a quelque chose là qui est insupportable et très difficile à entendre et on ne peut jamais savoir, finalement, quel va être le degré de supportabilité de ce type de récit et là pourtant je prends toujours beaucoup de précautions, mais là je dois dire que c'est un groupe que je commence à bien connaître, je ne me suis pas du tout méfiée.

Alors, c'est difficile à entendre mais en même temps ce qu'il faut dire c'est que les personnes qui font ce travail, les soignantes, infirmières, aides soignantes, ont besoin d'en parler entre elles et elles, savent très bien comment en parler entre elles. Parler de ce qu'elles font, de savoir si elles l'ont bien fait, de comment elles auraient pu faire mieux, etc. Elles ont inventé des formes d'expressions du « *care* » qui leur permettent à la fois d'entre parler entre elles et à la fois de rendre ces récits supportables pour elles-mêmes et pour leurs collègues. Donc il y a des formes, cela existe, des formes d'expressivité du « *care* ». Le problème, c'est que lorsque les soignantes veulent se raconter ces histoires là, elles s'ingénuent, et souvent avec un très, très grand talent, à alléger la charge anxiogène ou émotionnelle, compassionnelle, etc. par l'humour et en particulier l'autodérision, en se moquant un peu d'elles-mêmes.
L'humour dans ce cas-là, a une fonction défensive contre la souffrance dans le travail. C'est une façon assez souple de se défendre, très différente du déni qui a pu être décrit dans les stratégies de défenses viriles, par exemple dans les métiers masculins. C'est tout à fait

autre chose. Par exemple, nous avons pu montrer que dans les métiers masculins, où les hommes sont soumis à des situations qui leur font peur, ils arrivent à construire des stratégies qui reposent sur un consensus collectif, ils se mettent tous d'accord sur le fait que des hommes, des vrais, n'ont pas peur, que l'on ne va pas en parler et que l'on va surenchérir dans les signes de virilité, de force, de courage etc. Evidemment tous ceux qui auraient l'impudence de la ramener en disant : non, non mais attends ça je le fais pas, « ça me fout la trouille » se font, à un moment ou à un autre, remettre à leur place, voir sortir de l'équipe vite fait bien fait.

Les infirmières ne se défendent pas du tout de cette manière là, mais plutôt avec cette forme de récit beaucoup plus souple, où encore une fois, la dérision joue un rôle central et cela donne une cohésion par rapport au travail. Ici, l'humour permet de parler de la vulnérabilité à commencer par celui de la sienne et de celle des autres. Cela marche très bien dans les collectifs d'aides soignantes et de soignantes mais c'est fort peu exportable à l'extérieur du collectif de pairs. Les gens à l'extérieur de la sphère du « *care* » reçoivent, en règle générale, ces récits avec une véritable incompréhension. J'ai souvent entendu dire : comment peuvent-elles rire de quelque chose qui n'est vraiment pas drôle ? Alors, vous remarquerez que l'on a tout à fait le droit de le faire au théâtre, au cinéma, etc., mais on n'a absolument pas le droit de le faire pour expliquer ce que l'on fait dans le monde du travail. Il y a des registres d'expressivité qui ne sont pas les mêmes, cela ne fait pas sérieux et ne pas faire sérieux est un truc que les femmes ne peuvent pas faire. Il y a donc un vrai problème de respectabilité.

Donc, à l'heure actuelle, nous savons décrire et analyser ce problème de rhétorique, ce que je suis en train de raconter, mais nous ne savons pas le résoudre. C'est-à-dire que nous n'avons toujours pas inventé les moyens collectifs qui permettraient de surmonter cette difficulté et de faire entendre les récits du « *care* » dans l'espace public. Je pense que c'est une des raisons aussi du succès du discours gestionnaire dont tous les soignants disent qu'il ne décrit pas leur travail. Nous n'avons aucune difficulté à convaincre les soignantes que ce n'est pas adapté, elles le savent bien et sont tout de suite d'accord. Mais je pense que si ce discours de mesure qui fait passer complètement à la trappe toute la dimension du souci de la relation etc., si ce discours s'impose, c'est par défaut d'un autre discours respectable qui lui reste complètement à inventer.

Débats

- Je suis à Emergence (cabinet de conseil et de formation). Nous travaillons beaucoup sur les questions d'égalité, nous avons travaillé avec Rachel Silvera à plusieurs reprises. Je voulais faire quelques remarques et donner quelques pistes.

J'ai vu récemment qu'il y avait un projet en Belgique qui s'appelle EVA et qui a beaucoup travaillé sur ces pistes d'évaluation des métiers. Ils ont créé beaucoup d'outils et de guides qui peuvent peut-être vous aider dans vos démarches, dans vos entreprises, décomposer les éléments du salaire, comment évaluer les fonctions et les compétences, etc. Vous pouvez le consulter en tapant sur Google EVA projet européen, EVA Belgique vous allez retomber sur ces liens.

L'intervention de Pascale Molinier m'a beaucoup intéressée parce qu'à Emergence, nous travaillons sur les services à la personne et nous essayons de repérer les compétences non reconnues dans ce métier, qui sont des compétences souvent attribuées à la personnalité, au savoir être et qui sont souvent considérées comme féminines, comme par exemple, la prise de

recul, la mise à distance, l'autonomie, l'organisation etc. Toutes ces compétences que l'on retrouve dans les métiers des services à la personne, qui sont en filigrane dans les référentiels de compétences mais qui ne sont pas vraiment reconnus, qui sont difficiles à évaluer, c'est ce que vous disiez, Pascale Molinier.

Donc, nous essayons de faire ce travail et c'est vrai que comme nous sommes sur des compétences qui s'apparentent au savoir être, nous nous heurtons aussi à cette reconnaissance de compétences par rapport à une qualification ou à la certification telle qu'au niveau syndical nous la défendions notamment dans les grilles salariales. Cà c'est ce que rappelait Rachel et c'est vrai que la notion de compétence, de savoir être, est difficile à faire accepter parce que comme le rappelait aussi Michel Miné, c'est une évaluation faite par l'employeur ; elle est donc subjective. En termes d'outils, en inscrivant, en écrivant, en décrivant ces compétences, peut-être que nous pouvons faire avancer un peu l'acceptation de la compétence et créer des outils qui permettent vraiment de les identifier, de les évaluer pour qu'elles soient des compétences au même niveau que les compétences techniques, que les connaissances et les savoir faire.

Par rapport aussi aux salaires et aux différences de salaire entre les hommes et les femmes, dans le cadre du service à la personne il y a un diplôme, le Diplôme d'Etat d'Auxiliaire de Vie Sociale qui est un diplôme de niveau V. Quand nous lisons le contenu de ce diplôme, nous voyons que c'est un diplôme très difficile, très compliqué et même plusieurs personnes reconnaissent qu'il pourrait être du niveau IV mais là se pose la question des salaires. Du coup, nous voyons bien que les femmes sont vraiment une valeur d'ajustement dans les entreprises et dans la société puisqu'elles sont un moyen d'assumer des professions à moindre coût. Et là, je pense que cela nous concerne tous et le débat sur le coût du travail et le fait que l'on se serve des femmes comme un moyen de rendre les activités qu'elles exercent moins coûteuses, c'est un problème qui nous concerne tous.

Un petit mot sur les aides que nous pouvons solliciter dans l'entreprise sur les questions d'égalité. Il me semble que c'est plutôt l'entreprise et pas les représentants des salariés qui peuvent les demander mais il y a l'aide aux conseils, dans le cadre de la GPEC, il y a une dimension égalité, les contrats de mixité, également les plans d'actions pour l'égalité.

Quelqu'un posait la question s'il existait un site internet sur la jurisprudence ou sur les questions. A Emergence, nous développons un outil qui s'appelle Tandem et il y a toujours quelqu'un pour répondre à vos questions sur la jurisprudence, sur les problèmes que vous pourrez rencontrer dans vos entreprises.

- je suis salariée chez Natixis qui est une société de gestion d'actifs.

Par rapport au « *care* » j'avais juste une réflexion qui me venait. Les scandales dans les maisons de retraite, certaines personnes âgées ont été maltraitées et je pense que par ces évènements négatifs, il y aura la nécessité d'évaluer les organisations de soins et les personnes travaillant dans ces institutions. Je pense que par le biais juridique, par les plaintes des familles etc. nous allons être amenés à reconnaître toutes les qualités de soins. Je ne sais pas si c'est une réflexion en cours ?

- **J'étais féministe avant d'être syndicaliste dans les années 70** et j'ai continué dans le syndicalisme en ayant, enfin, une place quelque part à plein temps en tant que psychologue.

Je ne comprends pas tellement la dernière intervention de Pascale Molinier, puisque pour moi, j'ai l'impression que l'on revient dans le sexisme par rapport à un métier qui a du mal à se reconnaître. J'ai fait du travail à domicile quand il n'y avait rien, il n'y avait pas de niveau V, pas de qualifications, j'étais ce que l'on peut appeler « bonne à tout faire ». Donc je pense que c'est grâce aux femmes et aux assistantes sociales qui ont souvent été à la base d'associations créées pour que les femmes deviennent professionnelles que cela évolue. Je pense que le terme « professionnel » est important, et pas pour rien, parce qu'effectivement si nous, en tant que femmes, nous utilisions la même façon de dire technique, nous avons des milliards d'actes et de gestes techniques. Nous pourrions dire qu'ils sont techniques, ce n'est pas pour autant que nous arriverions à reconnaître le métier avec des meilleurs salaires etc.

Je veux dire, il faut que nous soyons fortement radicales, revendicatives à l'intérieur de la CGT dont je fais partie, comme dans d'autres syndicats pour que nous puissions avancer de manière forte. Et de manière forte, cela veut dire oui l'oppression des femmes est malheureusement encore là, oui il faut se bagarrer parce que quand j'entends la copine dire : oui, nous ne sommes pas représentées. Nous, nous avons un seul mec dans la section, il parle tout le temps. Il a une position sociale dans la société, il est cadre supérieur, ça ne fait pas longtemps qu'il est à la CGT mais c'est lui que nous entendons le plus.

- **Je suis déléguée syndicale centrale à France Télécom** et je m'occupe des centres d'appels.

Je voulais souligner que notre institut d'histoire sociale va tenir en octobre un colloque à Marseille sur le métier des téléphonistes et que sont évoqués bien évidemment tous les textes cités par Pascale Molinier puisque nous avons travaillé depuis 1948 sur ces métiers et c'est par exemple suite à cela que les téléphonistes de l'inter-archives ont gagné les 35h au sortir de la seconde guerre mondiale et que suite à un travail fait en commun avec le CNAM, nous avons mis en exergue toutes les problématiques, troubles musculo-squelettiques etc. mais détaillés et qui sont d'actualité.

C'est à partir de tout ce travail là que nous allons éclairer le présent avec les luttes du passé avec les copines des centres d'appels d'aujourd'hui, qu'ils soient internalisés ou externalisés. Dans notre champ d'activité nous avons aussi des nouveaux centres d'appels qui avec la privatisation de France Telecom et l'ouverture à la concurrence où tout ce travail qui a été fait à l'époque doit maintenant être assimilé par l'ensemble de la CGT et l'ensemble des professions et qui doit être mis en commun pour de nouvelles conquêtes à partir de ce nouveau salariat qui se développe. Ce n'est pas un nouveau métier puisque c'est quand même les nouvelles technologies d'aujourd'hui qui permettent une nouvelle organisation du travail.

Je pense moi que le travail de Pascale Molinier nous permet de prendre un peu de recul et moi cet aspect du « *care* », je l'associe tout à fait à mon domaine : » Se soucier des autres et anticiper les besoins » c'est tout à fait dans le champ des métiers de la relation clientèle à distance et quand on parle de faire reconnaître les qualifications avec des embauches à bac+2, pas moins, et qui ne sont même pas payées au SMIC, faire reconnaître le travail, les qualifications et les savoirs faire, tout est à faire. Et moi j'ai beaucoup apprécié l'intervention de Pascale Molinier.

- **Je suis aide à domicile** et en effet nous pouvons avoir un DEAVS, être formé d'une certaine manière. Il y a quelque chose de supplémentaire, nous travaillons avec de l'humain et chaque individu est singulier lorsqu'il travaille, cette part n'est pas forcément identifiée, elle n'est pas forcément reconnue.

C'est peut-être plus ou moins présent en fonction de chaque personne. J'ai envie de dire que dans ce cadre-là, ce qui est important c'est la complémentarité des personnels, par exemple lorsque nous allons intervenir auprès d'une personne, nous essayons de faire en sorte qu'il y ait plusieurs personnes qui interviennent de façon à ce qu'il puisse y avoir une complémentarité ou peut-être utiliser telle personne dans telle situation.
Il faut voir également que c'est un métier qui est un peu « couteau suisse », il y a plein de choses à faire qui peuvent être différentes. Il y a eu une progression, il y a eu un diplôme qui a été mis en place, mais cela reste encore très large.
Au-delà je pense que cela dépend de la relation que nous avons aux personnes, d'une façon plus large à un moment c'était « l'enfant est une personne », je crois que maintenant la question qui se pose c'est « la personne âgée est une personne », à partir de là toute cette question est évoquée et nous n'en sommes qu'au début.
Egalement concernant les personnes âgées, nous pouvons nous dire qu'il y a peut-être discrimination parce que nous allons nous retrouver devant des femmes essentiellement, parce que les hommes disparaissent, que la nature est ainsi faite, nous nous retrouvons avec des femmes âgées en difficultés. Durant leurs parcours professionnels, leurs existences, elles sont déjà en difficulté et en étant âgées elles se retrouvent avec cette solitude à gérer. C'est compliqué.
Ensuite concernant la parité, nous allons faire un congrès demain dans notre ville, la CGT, les territoriaux, nous avons instauré la parité et demain normalement nous aurons une CE ou il y aura plus de femmes que d'hommes.
J'ai envie de dire aussi, quelles femmes et quels hommes ? Moi par exemple je travaille avec les aides à domiciles, il y en a qui ont envie de se remuer, qui ont des valeurs et il y en a d'autres qui ne pensent qu'à eux. Chez les hommes c'est pareil, je ne voudrais pas que l'on globalise trop les choses.
Pour ma part j'ai également eu à souffrir de discrimination, c'est assez dur lorsque une personne âgée me demande si je sais me servir d'une serpillière par exemple, ce genre de chose est toujours un peu humiliant.
Il faut que les choses avancent. Je ne sais pas si nous pouvons généraliser. Je vois également des tas de femmes qui sont craintives dans leur emploi, qui ont peur.
Nous essayons de faire ce que nous pouvons. Il y a encore beaucoup à faire certainement, mais il y a néanmoins des choses qui se font et au moins pour les personnes qui essaient de se remuer.

- **Je suis directrice de projets** J'ai bien apprécié votre discours.
Ce que je voulais dire c'est que les compétences, je n'avais jamais réfléchi à la question, cela m'a ouvert l'horizon, **les compétences discrètes** ne sont pas mises en avant actuellement, cela oui c'est un état de fait, elles sont partagées et pas uniquement par les personnels soignants, comme vous l'avez dit il y a les assistantes, mais je rajouterais les chefs de projets, les responsables hiérarchiques, les RH, un tas de personnes dans l'organisation. Personnellement je fais beaucoup de facilitation, quand il y a un problème j'essaie de le régler, j'essaie de le régler avant qu'il n'arrive.
C'est vrai que ce sont des compétences que nous ne mettons pas en avant parce que déjà elles ne sont pas nommées, que dans les référentiels métiers nous ne les trouvons pas nécessairement et lorsque l'on vous dit « vous avez atteint vos objectifs, quelles sont les compétences que vous devez mettre en avant etc., est-ce que vous l'avez mis en avant : oui/non/moins/plus » vous ne les avez pas, donc même si vous les avez réellement, vous ne pouvez mettre de croix en face et à la fin on dit que vous avez travaillé moyennement, on n'a pas reconnu ça en tout cas.

Comment sont évaluées ces qualités aujourd'hui ? Est-ce qu'elles sont identifiées dans les référentiels métiers ?
C'est peut-être un axe de travail par rapport à ce qui a été dit ce matin. Lorsque l'on étudie les compétences à mettre en avant dans chaque métier vérifier que ces compétences soient bien dedans et par rapport à la direction essayer de les inclure dans les référentiels de compétences.

- Je suis là pour l'UCR.
Des camarades l'on dit ce matin, il est évident que tout ce qui a été débattu aujourd'hui, les bas salaires, la non reconnaissance, la discrimination, a forcément des répercussions sur le montant de la retraite, Ghislaine Richard l'a dit c'est 36 % de différence entre les hommes et les femmes.

Je pense que, au-delà de ces journées qui sont effectivement un moment, un temps passé à la réflexion, je pense qu'il faut essayer dans nos organisations de les traduire en termes revendicatifs.

Pour ce qui est de la contribution de l'UCR, c'est vrai que pour la première fois dans un congrès il y eu une table ronde sur les femmes retraitées parce que justement vient la situation dans laquelle se trouvent beaucoup de femmes tant retraitées elles-mêmes que veuves.

Je pense que nous travaillons toutes dans le même sens pour essayer de changer les choses et je pense que même lorsque l'on est retraité il faut le faire et en même temps c'est donner un sens à notre syndicalisme retraité, et lorsque nous posons la question : est-il nécessaire d'être syndiqué lorsque l'on est retraité ? Je réponds oui c'est nécessaire et encore plus quand on est femme.
Ce serait important que sur nos banderoles on ne parle pas seulement à travail égal salaire égal mais aussi « à travail de valeur égale », je n'y avais pas pensé et c'est complexe mais important.

- Je suis de l'agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances.
Juste pour faire une remarque dans le sens où effectivement pour pouvoir travailler sur l'évaluation des postes et des métiers, il faut travailler sur des catégories de plus en plus précises et signaler que « les métiers du cœur » sont de plus en plus utilisés c'est-à-dire que de plus en plus nous allons retrouver des femmes d'origine étrangère pas forcément non française, mais d'origine étrangère, sachant aussi, il faut l'avoir à l'esprit, que les filières d'immigrations sont organisées à partir du ministère de l'immigration.
Nous allons avoir des immigrations qui vont être orientées de façon précise et pour les femmes africaines, il a été décidé « naturellement » qu'elles étaient faites pour les métiers du soin à la personne.
Il faut que cela soit présent pour nous en tant que syndicat.
Vous nous l'avez expliqué c'est déjà un métier compliqué et complexe, par forcément organisé et réglementé comme le souhaitent les personnes qui le font. Avec cette organisation nouvelle du marché de l'emploi tourné vers le contrôle de l'immigration, il va y avoir une déréglementation supplémentaire. Nous ne pouvons pas parler en général des femmes et il faut à chaque fois rappeler de quoi ce groupe est composé.

Réponse de Pascale Molinier

Je vais reprendre dans la continuité de ce que vous disiez, on parle beaucoup de « naturalisation des compétences » en ce qui concerne les femmes mais il faut rajouter que cette naturalisation est souvent « racialisée » et qu'il y a tout de même des travaux, nous n'en avons pas fait beaucoup en France, mais il y a des travaux de collègues en particulier états-uniennes qui ont travaillé sur les nourrices latino américaines qui migrent vers les Etats-Unis pour s'occuper des enfants à domicile, qui migrent sans leurs propres enfants etc.

Les employeuses états-uniennes recrutent de préférence au nom de leur caractère chaleureux, etc. et lorsque l'on décortique un petit peu on s'aperçoit que ces femmes sont tellement éloignées, isolées de leur famille que la seule personne qu'elles peuvent investir affectivement c'est l'enfant dont elles s'occupent donc la fameuse chaleur humaine elle est construite aussi par les conditions de l'immigration, ce qui n'est certainement pas ni valorisé, ni rémunéré, ni reconnu, et qui mettrait certainement les parents s'ils commençaient à le penser dans un effroi impossible.

Finalement il y a concurrence entre l'intérêt de leur enfant, l'intérêt de cette femme, l'intérêt des autres enfants.

Nous arrivons tout de suite sur des situations très compliquées.

Il est vrai qu'il y a eu des travaux là dessus en Amérique du Nord, il y en à très peu en France nous commençons tout juste à nous en préoccuper.

Je pensais par rapport à la discussion de ce matin à un travail qui a été fait auprès d'un groupe d'aide soignante d'origine africaine par une de mes collègues où dans cette formation d'aide-soignante il y avait 10 jeunes femmes noires, toutes originaires de pays d'Afrique différents francophone ou anglophone, en tout cas elles étaient toutes bachelières.

Elles étaient bachelières à 100 % ce qui était loin d'être le cas du reste de la promotion des aides-soignantes.

Cela posait la question de savoir pourquoi elles faisaient la formation d'aide soignante et pas d'infirmières ? Avec des formes de rationalisation de la part de la direction de l'école comme « mais leur bac c'est un bac de là bas ».

C'est des questions qu'il faut avoir tout le temps présent à l'esprit et qui compliquent sérieusement la donne.

Je pense par exemple aux métiers de l'aide à domicile, etc. il y a toute une réflexion actuellement sur la qualité de l'aide à domicile et la qualité passe par l'attractivité c'est-à-dire par la possibilité d'avoir des gens qui ont un salaire, qui ont une promotion, des carrières, etc. Or nous savons très bien que tout cela va coûter trop cher et que la fameuse attractivité, nous ne sommes pas près d'en construire véritablement les conditions.

Vous avez complément raison d'insister sur cette thématique.

Je voudrais revenir sur la question du scandale dans les maisons de retraites et sur la question des plaintes des familles. Les problèmes qui ont été médiatisés dans les maisons de retraites et ceux qui ne le sont pas tournent quand même peu ou prou autour des mêmes données, nous les connaissons bien, il y a des problèmes d'organisation du travail dans les maisons de retraite médicalisées, non médicalisées qui sont souvent liés à des restrictions assez importantes en termes de moyens, ce n'est pas forcément là que l'on met le plus de moyens, à tous niveaux d'ailleurs : médical etc.,

Dans une enquête en cours actuellement, les infirmières et aides-soignantes nous disaient qu'elles avaient 12 minutes pour faire la toilette, la mise au fauteuil et nettoyer l'environnement. Alors nous leurs disons ce n'est pas possible, elles disent « non ce n'est pas possible » vous faites comment ? Elles disent en rigolant, « vous savez, c'est des vieux, ils n'aiment pas l'eau… ».

Nous pouvons dire comme le Monsieur le disait tout à l'heure, c'est un problème de personne, c'est la singularité etc., c'est en partie vrai, je pense qu'il y a des gens qui ne tiennent pas dans ce type d'organisation du travail et qui s'en vont, mais cela n'explique pas tout.
Il y a des problèmes qui sont liés à la personne, puis on peut être captif du travail pour différentes raisons, il n'est pas toujours si facile de s'en aller, etc. donc il y a aussi quelque chose qui ne doit pas être traité dans le registre de la stigmatisation des individus mais qui doit être posé comme quelque chose qui relève du travail. Or actuellement nous avons tendance à dissocier les choses, il y a d'un côté des restrictions de plus en plus fortes et des choses très compliquées du point de vue des moyens alloués pour le travail et de l'autre côté il y a tout un discours qui se développe en termes de bien traitance et de maltraitance. Les bien traitants et les mal traitants au bout du compte ce sont les soignants et ce sont des individus qui sont accusés d'être mal traitants ou bien traitants.
C'est très problématique surtout si on greffe là dessus la plainte des familles, c'est-à-dire que si les familles qui sont en fait normalement elles aussi dans une attitude de « *care* » vis-à-vis des personnes hospitalisées au lieu de s'allier avec les soignants se mettent dans une position adverse.
Une des théoriciennes importante dans les théorie du « *care* », dit : « il faudrait en passer par un mouvement social du « *care* ». »
C'est une idée vraiment très intéressante, sur le coup on se dit que c'est une idée un peu folle mais c'est une idée vraiment très intéressante parce qu'elle dit : « il faudrait que les pourvoyeuses, c'est-à-dire les personnes qui font le travail de « *care* », les gens qui en bénéficient et ceux qui bénéficient du fait que ce travail est fait par quelqu'un d'autre », et quand vous regardez bien c'est tout le monde, « il faudrait que tout le monde se préoccupe de porter ces questions dans l'espace public » et donc elle propose qu'au lieu d'utiliser les familles comme une espèce d'adversaire qui par la plainte, la juridisation, ferait apparaître des choses qui risquent d'aboutir à des scandales et finalement à la stigmatisation des lampistes, et qui va finir en taule ? Ce sont les dames dont vous parlez, les moins protégées, les moins capables de se défendre, etc. C'est cela le risque si nous attendons une solution qui passerait par la plainte de la famille. Tandis que si nous essayons de réfléchir à quelque chose de plus global en termes de mouvement social et qui du coup sortirait justement les choses de cette espèce d'enclave du féminin, des métiers féminisés, etc. pour prendre une dimension politique beaucoup plus large.
J'ai bien insisté à plusieurs reprises justement, c'est pour revenir sur quelque chose qui a été dit tout à l'heure sur la question du sexisme : ce n'est pas parce que nous accordons une valeur à ce métier, que nous montrons que cela prend des formes qui sont habituellement identifiées avec du féminin, que nous pouvons décortiquer, déconstruire tout cela en démontrant que cela ne relève pas du tout de la nature des femmes et que précisément c'est du travail, ce n'est pas du tout pour dire que ce sont uniquement les femmes qui doivent le faire et continuer à s'en préoccuper avec le fait en plus que maintenant cela aurait de la valeur. Non, c'est bien pour porter ces questions comme des questions qui sont d'intérêt général, qui nous concernent tous.

Rachel Silvera
Je voulais reprendre ce que disait la camarade qui n'avait pas forcément perçu ce qu'avait pu dire Pascale Molinier, je crois qu'il faut au contraire comprendre ce « non dit » comme tout ce dont nous n'arrivons pas à parler. Elle pointe ce qui ne se mesure pas, ce qui n'est pas regardé, vu, ce qui semble justement hors norme et « discret » et c'est à nous de le décrypter.
Je crois que la façon dont elle a parlé de gestion ce n'était pas du tout par rapport au fait de valoriser, de revendiquer et d'arriver à faire reconnaître en termes de rémunération ce travail, ce n'était pas à cette gestion là dont elle faisait référence. Nous n'étions pas sur le même plan.

Elle parlait surtout de la tendance à la rationalisation des services, à la réduction des coûts systématique, etc., je crois qu'il y a une petite ambiguïté.
Il y a quand même une continuité avec ce que je voudrais évoquer de façon rapide : parmi les expériences étrangères intéressantes, je voulais faire venir **des infirmières suisses**, parce que j'ai eu connaissance en allant à Genève d'une affaire qu'elles ont mené à bien par l'intermédiaire de l'association suisse des infirmières qui est un syndicat d'infirmières et qu'elles ont eu gain de cause après plus de 20 ans de lutte, pratiquement 30 ans, pour revaloriser le statut des infirmières du canton de Genève, nous sommes quand même dans un champ très précis.
Ces infirmières sont parties d'une grille de rémunération commune à l'ensemble des personnels du Canton et leur bagarre était la suivante : faire appliquer la loi sur l'égalité qui avait depuis évoluée, elles ont démarré en 1970 et puis dans les années 90 il y a eu une nouvelle loi sur l'égalité en Suisse et cette loi prévoit, ce qui n'est pas le cas chez nous, que justement les méthodes d'évaluations analytiques doivent être un des outils de l'égalité de salaire je cite : « grâce à la pondération des critères, à la fixation, à l'évaluation des exigences qui peuvent renfermer de nouvelles possibilités de discrimination et qui doivent être repérés ».
Donc pour aller vite, les connaissances, les savoir faire, les qualités exigées dans les activités dites féminines sont souvent perçues comme allant de soi chez les femmes et il faut remettre ceci en cause en prenant en compte des critères qui sont omis, dévalorisés etc.

La loi suisse insiste là dessus, et donc cette association a essayé de prendre en compte l'évolution du rôle professionnel des infirmières, de montrer qu'il y avait des critères qui n'étaient pas pris en compte et qui n'étaient pas considérés du point de vue même du métier d'infirmière et enfin de comparer les infirmières avec un métier qui n'avait rien à voir mais qui paraissait pour elles proche à savoir les gendarmes.
Infirmières contre gendarmes, les infirmières vont gagner, les gendarmes n'ont rien perdu je vous rassure.
Leur démarche a été de décortiquer. Nous n'allons pas le faire, c'était prévu mais ce serait trop long. Il s'agissait de regarder dans le système suisse d'évaluation du canton qui est très précis et qui a donc un service d'évaluation des fonctions qui ne fait que cela, de regarder quels étaient les critères pris en compte pour les infirmières, de regarder ce qui était fait du côté des gendarmes, et elles démontrent que les critères psycho-sociaux et relationnels dont nous avons parlés ce matin : **l'aptitude à entrer en relation, à communiquer, à coopérer, à faire preuve d'empathie et à gérer le stress, ces critères là ne sont pas retenus dans la grille d'évaluation des infirmières.**
Nous sommes bien autour du relationnel, du rôle des relations, de la coopération, de la gestion du stress. C'est ce qu'elles ont pointé en manque dans la grille des infirmières.
De l'autre côté, pourquoi se comparer aux gendarmes ? Parce que pour elles ce sont deux professions qui ont des fonctions sociales importantes, reconnues, qui ont une forte représentation sociale avec prédominance, comme d'habitude c'est toujours la même technique, féminine d'un côté et masculine de l'autre, vous vous en doutez.
Des points de similitudes : activité par équipe, activité 24 heures sur 24 en équipe aussi tournante et puis un service à la population, nous sommes là aussi dans le face à face, une prise de risque qui n'est pas la même mais qui existe des deux côtés, là aussi c'est risque et risque et une image très typée de ces deux professions.
Il était vraiment très intéressant de faire cette comparaison.
Ce qui est amusant, nous n'allons par rentrer dans les détails, c'est que dans la typologie soit disant objective qui est faite par la Suisse, il se trouve que les infirmières sont classées en classe 12 avec 118 points et que les gendarmes sont classés de la classe 12 à la classe 14 donc un potentiel d'évolution prévue avec 103 points.

Lorsque l'on regarde dans le détail ce que l'on constate c'est que la formation professionnelle est plus forte chez les infirmières par rapport aux gendarmes, la formation initiale et professionnelle. En revanche ce qui va faire la différence c'est l'expérience professionnelle exigée pour tenir le poste, six mois du côté des infirmières au minimum, au moins un an du côté des gendarmes. Pourquoi faudrait–il six mois pour qu'une infirmière puisse être opérationnelle alors que pour le gendarme, ce sera de 1 an à 3 ans ?
C'est de là que vient l'écart non pas de point mais de classement entre infirmières et gendarmes.
Elles ont fait des démarches à n'en plus finir, d'autant plus que les gendarmes, j'ai oublié de le dire, ont une retraite anticipée que n'ont pas les infirmières en Suisse et une prise en charge des avantages sociaux en termes de cotisations maladie et de frais médicaux pris en charge, choses que n'ont pas les infirmières.
Ces petits avantages datent tout de même de l'histoire du corps de la police, on revient au métier masculin, alors que le métier d'infirmière était perçu comme une vocation.

L'histoire finit bien, à partir d'une procédure qui a été menée avec une avocate fin des années 90, en 2002 les infirmières du canton de Genève ont eu gain de cause elles ont eu un reclassement de la classe 12 à la classe 14, elles n'ont pas eu les autres avantages en termes de retraite et elles revendiquaient aussi une réduction du temps de travail, mais n'empêche qu'il y a eu 13 millions de francs suisses qui ont été exigé pour 3 000 personnes dans ce canton pour permettre aux infirmières d'être reclassées au même niveau que les gendarmes.
Voila un exemple typique, simple qui vous montre ce que nous pouvons faire avec ce type de méthode en intégrant aussi tous ces savoirs discrets dont tu nous parlais Pascale, c'est possible de le faire.

Conclusion de Maïté Lassalle

Les questions d'égalité hommes/femmes dans la CGT, ont été une des premières questions à avoir été travaillées en dehors de la CGT, que ce soit sur les questions sociétales sur la place des femmes. La CGT depuis des années travaille régulièrement avec des associations d'autres syndicats ou que ce soit, en confrontation dans le bon sens du terme, avec l'apport de travail de chercheuses et de chercheurs.

Je pense que cette ouverture de notre confédération sur cette thématique a beaucoup nourri notre travail propre, qui n'en demeure pas moins complexe, qui est celui de l'action sur les lieux de travail et qui devient depuis quelque temps déjà plus complexe.

Sur les questions d'égalité hommes/femmes, nous l'avons déjà dit, mais cela vaut le coup de le redire : c'est un véritable enjeu démocratique que ce soit en France ou dans le monde que ces questions d'égalité professionnelle prennent de plus en plus de place et pas forcément de la même manière.

Je signalerais juste que la première journée de mobilisation de la nouvelle confédération syndicale internationale porte sur le travail décent et lorsque internationalement on parle de travail décent, il y a une grande part qui touche le travail des femmes, que l'on appelle différemment le travail informel.

C'est quand même symboliquement fort que la première journée de mobilisation de cette nouvelle internationale inclut de cette manière cette question de l'égalité professionnelle homme/femme, à nous de la rendre visible mais elle est potentiellement présente.

C'est aussi un des domaines, et une fois n'est pas coutume, où l'apport européen est extrêmement positif et que souvent cela à été dit, nous sommes plus à la traîne qu'à l'avant-garde comme par ailleurs nous pensons l'être sur d'autres thématiques au niveau européen. C'est vrai au niveau des lois, des directives, c'est aussi vrai pour la prise en compte des syndicats.

Nous ne sommes pas non plus en France à dire, dans les premiers ou dans les extrêmement en avance, à dire que notre présence à la CES pour notre syndicalisme sur cette thématique a été très profitable pour la CGT.

Je rappelle qu'il y a quelques années, nous avons travaillé sur « le *gender mainstreaming* » et que franchement cette question de la transversalité nous a aidé syndicalement à prendre les choses différemment.

Heureusement que les chercheurs, les chercheuses et les universitaires ont beaucoup travaillé pour rendre visible la question de l'inégalité dans le travail entre les hommes et les femmes, c'était là le premier challenge, partout où nous allions on nous expliquait que l'égalité existait. Tout le premier travail que surtout les chercheuses ont fait c'est de démontrer et de nous aider nous dans nos entreprises à démontrer qu'il n'y avait pas égalité.

De ce point de vue, ce que nous appelons interaction – recherche – action, est une chose que nous arrivons à travailler de mieux en mieux, même s'il nous reste encore beaucoup de choses à faire, mais il y a tout de même pas mal de choses que nous avons appréhendées, c'est la question de se servir d'outils que construisent les chercheurs pour pouvoir agir dans nos entreprises.

Et tout cela dans un contexte syndical, c'est tellement banal de le constater mais il faut le dire, qui va complètement à l'inverse de ce que nous essayons de construire lorsque nous parlons de l'égalité hommes/femmes.

Cela fait 20 ans, que l'on divise les hommes/ les femmes, les jeunes/ les vieux, ils divisent tout ce qu'ils veulent diviser pour tirer les coûts du travail ; nous bataillons dans ce contexte, nous ne sommes pas en train de batailler dans un contexte où tout va dans le meilleur des mondes.

Je pense que la question du contexte, il faut que nous syndicalistes, nous nous resituons dedans ce n'est pas sans conséquence sur nos capacités.

Dire que cela a été une grande avancée c'est la question « à travail égal salaire égal », c'est là dedans que nous avons été baignés, nous nous sommes bien rendus compte que sur « travail égal, salaire égal » nous nous faisons balader. L'égalité existe et donc la question de la valeur du travail est une question extrêmement importante pour faire émerger ce que d'aucun s'acharne à rendre opaque.

Les travaux que Rachel Silvera a effectués avec Séverine Lemière, les derniers dont elle vous a fait part ce matin, je pense qu'avec ces travaux là nous franchissons un nouveau critère. Non seulement nous n'en sommes plus à rendre visible les inégalités existantes mais nous commençons à nous doter d'outils pour remédier aux inégalités salariales à partir des définitions des postes et des qualifications.

Je pense qu'il faut que nous mesurions, d'ailleurs nous avons commencé- il y a des copines qui se sont fait traitées de réformistes - donc c'est qu'il y en a qui mesurent assez bien, le chantier que cela ouvre pour une organisation comme la CGT dans les conventions collectives. Les statuts des trois fonctions publiques ont été construits depuis fort longtemps et sur des bases que nous ne pouvons pas non plus jeter à la poubelle comme ça en disant à nos copains que maintenant il y a cette étude… Je n'ai pas dit que nous ne voulons rien faire, je veux dire par là que cela percute de plein fouet la construction actuelle qui est considérée globalement comme neutre.

L'étude de Rachel ramène à des choses de fond, la notion de métiers, l'attachement à un métier, la question de la relation entre qualité/qualification, la question de la pénibilité : une caissière qui bouge je ne sais combien de kilos par petits tas, bouteille de lait par bouteille de lait à la fin de la journée cela fait des tonnes sauf que ce n'est pas considéré aujourd'hui comme forcement pénible alors que des métiers historiquement ont été implantés, ou il y a eu des batailles, forcement la pénibilité est beaucoup mieux reconnue.

Tout cela pour dire que nous allons avoir, et nous sommes à la CGT, nous sommes dans un syndicat, comme toute chose à la CGT il y a un travail de conviction nous le savons, le temps de la conviction.

Nous serons là, je ne suis pas en train de dire que c'est pour très loin, je ne dis pas cela, c'est pour dire que nous ne sommes pas dans une organisation ou nous décrétons des choses, nous sommes dans une organisation où nous fonctionnons pour plein de choses et donc de même que nous avons avancé sur la question des NAO, de la place de l'égalité hommes/femmes, sur ces questions là nous avons besoin de prendre le temps de faire émerger beaucoup plus largement que ce que nous sommes ici ce que nous avons à faire avancer.

Michel Miné l'a dit ce matin, ce qui vient le plus souvent en contentieux c'est à partir de réclamations individuelles, cela veut bien dire que collectivement, syndicalement nous ne sommes pas encore à l'écoute, outillé, présent suivant où cela se pose pour être en capacité à partir de demandes individuelles à créer des mouvements et des choses beaucoup plus collectives. Cela nous interroge en tant qu'organisation syndicale et sur les lieux de travail au chemin que nous avons à parcourir sur ces questions.

Nous allons travailler sur l'information, que pouvons nous faire de mieux, de plus à partir des outils existants, CE, DP, CHSCT, mais peut-être que plus fondamentalement comme nous sommes en construction du nouveau statut du travail salarié il nous appartient, lorsque je dis nous je pense au sens large à l'organisation, largement à introduire ces questions.

Je pense que nous avons apporté un effort particulier dans ce travail là, je dirais d'emblée à essayer de construire des déroulements de carrière, des droits transférables et tout ce qui s'ensuit, en mettant de manière transverse cette question de l'égalité des femmes et des hommes y compris dans la dimension salariale.

Comme c'est un chantier qui nous appartient, qui est neuf, qui est en construction, nous n'avons pas directement à devoir dépasser des statuts existants, des conventions, des traditions, des résistances, peut-être que tout en étant prêts et prêtes à affronter ces résistances dans l'existant a-t-on besoin de s'investir beaucoup plus dans cette construction concrète du nouveau statut du travail salarié pour faire en sorte que cette question de l'égalité hommes/femmes parcourt de manière transverse cette construction.

Chacun de nous le sait, les dimensions juridiques sont importantes, néanmoins nous le savons tous ici, le juridique sans l'articuler à un rapport de force ne fonctionne pas. Je parle d'articulation, je ne suis pas en train de dire qu'il faut négliger les questions juridiques, mais véritablement elles ne prennent tout leur sens que si syndicalement nous arrivons à les articuler à des dimensions collectives et à les faire s'appuyer à des rapports de force.

Ce n'est pas en allant chercher un texte à tel endroit, y compris en l'amenant devant le « tôlier » que cela va lui faire la lumière, je crois qu'il faut absolument articuler ces questions un peu avec le « tôlier » mais beaucoup avec les salariés c'est quand même davantage là que se situent les questions de visibilité et de rapport de force, sinon nous risquons d'avoir des déceptions, les patrons nous pouvons leur montrer tout ce que nous voulons, d'ailleurs souvent en réunion avec eux nous sommes plutôt bons, nous avons des éléments.

N'oublions pas qu'en mai 68, il y a quand même un certain nombre de copines de la CGT qui se sont fait traiter de bourgeoises parce qu'elles portaient à l'époque des revendications sur la contraception, nous nous battions pour la contraception, quand je dis nous je parle des camarades de la CGT avant, d'autres se sont battues pour l'avortement, il y a eu des manifestations CGT sur l'idée c'étaient des revendications bourgeoises. Cela n'avait rien à faire dans la CGT ! Tout cela a existé, je pense qu'en regardant un peu en arrière nous avons quand même avancé fortement dans l'organisation sur les questions de la femme dans la société et dans l'organisation syndicale et de moins en moins nous nous ferons traiter de réformistes si nous voulons regarder très précisément ce qui fait la qualification des uns et des autres suivant que les métiers sont à forte connotation masculine ou à forte connotation féminine.

Le chantier que nous allons ouvrir ensemble, avec une recherche un peu plus pointue qui continue et le lien entre recherche et outils pour agir dans nos syndicats sera sûrement porteur d'amélioration des salaires des femmes, en espérant aussi dans un contexte d'augmentation de salaire pour tout le monde, parce que la question de l'augmentation des salaires est aussi une question qui prend une acuité de plus en plus importante.
A nous de faire en sorte que l'un ne s'oppose pas à l'autre mais bien que l'un soit partie prenante de l'autre.

Merci à tous et à toutes, retournez dans vos entreprises avec des idées nouvelles, des arguments supplémentaires et sûrement que nous nous retrouverons pour en re-débattre ou y travailler encore plus dans des formations.

L'étude que l'on a présentée aujourd'hui est inscrite dans notre programme de recherche CGT, c'est donc une recherche pour l'action, ce n'est qu'un début...

Bibliographie

Aaron H.J. et Lougy C.M. (1986), *Comparable worth controversy*, The Brookings Institution Washington, D.C.

Acker J. (1989), *Doing comparable worth - Gender, class, and pay equity,* Temple university press, Philadelphia.

Ahumada C. (1998), *Hommes et femmes : à travail de valeur égale, salaire égal*, L'hebdo de l'actualité sociale V.O., n°2793

Aldrich M. et Buchele R. (1986), The economics of comparable worth, Cambridge, Mass. : Ballinger.

Alezra C. (1998), « Compétence et travail : une priorité pour l'ANACT », *Travail et Changement*, n°240.

ANACT (1999), « La position des partenaires sociaux », *Travail et changement*, n°245.

Anker R. (1997), « Ségrégation professionnelle hommes-femmes : les théories en présence » , *Revue internationale du Travail*, vol. 136, n°3 (automne), p. 343-370.

Baert K., Hodeige J. (2006), Projet EVA, « Etude concernant la neutralité sexuelle du système analytique de classification des fonctions », *Rapport final* pour l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes cofinancé par le SFP Emploi, travail et concertation sociale et le FSE., Bruxelles.

Beamonte J., Brigitte Chatelian B., Giacobino H. (1997 à 2002), *Vers l'égalité, toutes voiles dehors !* Association suisse des infirmiers et infirmières.

Bellier-Michel S. (1999), *Les « savoir-être », l'ambiguïté d'une notion*, Les premiers entretiens de l'emploi, Les transformations du marché du travail, ANPE, 30-31 mars.

Bergmann B.R. (1971), « The effect on white incomes of discrimination in employment » , *Journal of Political Economy*, 79, march/april, p.294-313.

BIT (1984), *L'évaluation des emplois*, Genève.

Bonaïti C. (2008), « La VAE en 2006 dans les ministères certificateurs : 26000 candidats ont obtenu un titre ou un diplôme », *Premières synthèses –Premières informations*, Dares, n°44.3, octobre.

Boumahdi R., Lattes J.M. et Plassard J.M., (2000), « La discrimination sur le marché du travail : les approches économique et juridique » in Alcouffe A., Fourcade B., Plassard J.M. et Tahar G., *Efficacité versus équité en économie sociale*, Tome 1, Logiques économiques, L'Harmattan,p.349-360.

Bretin H. (1997), « Hommes et femmes en service précaire - Le nettoyage industriel » , *Précarisation sociale, travail et santé,* IRESCO.

Caire G., Kartchevsky A. (2000), *Un champ nouveau pour les relations professionnelles : les compétences*, communication au colloque Travail, Qualifications, Compétences : débats, perspectives, pratiques sociales, ISERES, Rennes, oct.

Calves G. (1999), Les politiques de discrimination positive. Problèmes politiques et sociaux, *Dossiers d'actualité mondiale*, La documentation française.

Causse L., Fournier C., Labruyère C. (1997), *Le développement des emplois familiaux. Effets sur les métiers de l'aide à domicile*, CEREQ, document n°21, février.

Cayatte J.L. (1983), *Qualifications et hiérarchie des salaires*, Economica.

Chicha-Pontbriand M.T. (1989)*, A travail équivalent, salaire égal sans discrimination : détermination du lien avec un des critères de discrimination de l'article 10 de la charte*, commission des droits de la personne du Québec, Montréal.

Chicha M.T. (1994), *L'équité salariale : une démarche complexe à plusieurs volets*, École de relations industrielles, Université de Montréal,.

Chicha M.T.(1997,a), *L'équité salariale Mise en oeuvre et enjeux,* Les éditions Yvon Blais inc.,.

Chicha M.T. (1997,b), *Programmes d'équité salariale et reconnaissance des qualifications : entre méthodologie et politique*, Les cahiers du MAGE, n°2.

Chicha M.T. (2006) *Analyse comparative de la mise en œuvre du droit à l'égalité de rémunération:modèles et impacts*, BIT

CFDT (1998), « Discrimination : charge de la preuve », *Action juridique*, n°130, mai.

CFDT (1997), « Égalité de traitement et discrimination entre les hommes et les femmes », *Action juridique*, n°125, juillet.

CFDT (1997), « Égalité de rémunération », *Action juridique*, n°122, janvier.

CFDT (1996), « Égalité de rémunération entre hommes et femmes : code de conduite européen », *Action juridique*, n°121, novembre.

CFDT (1995), *Apport de la CFDT au groupe de travail n°1 du Conseil Supérieur de l'égalité professionnelle*, 1995.

CGT (1998), Discrimination fondée sur le sexe dans les relations de travail, *Droit ouv*rier, juillet.

CGT (1997), « Principe d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes », *Droit ouvrier*, juin.

Commission européenne (2000), « Rapport annuel sur l'égalité des chances pour les femmes et les hommes dans l'Union Européenne ».

Commission de l'équité salariale de l'Ontario, http://www.labour.gov.on.ca/pec/peo/french/pubs/overlooked.html, Canada, 2002.

Conseil d'Analyse Économique (1999), *Égalité entre femmes et hommes : aspects économiques*.

Colin C. (1997), « La valorisation de l'éducation et de l'expérience professionnelle à travers le salaire : quelles différences entre hommes et femmes ? », *Les cahiers du Mage*, n°2.

Colin C. (1999), « Carrières et salaires : une comparaison homme/femmes », Rapport du Conseil d'analyse économique, *Égalité entre femmes et hommes : aspects économiques*.

Commissariat général du plan (1996), *Outils pour une prospective des qualifications*, La documentation française.

Conseil de l'Europe (1995), *La femme dans le monde du travail Égalité et protection dans la charte sociale européenne*, Droits de l'homme, cahiers de la charte sociale n°2.

Cornet A., Dieu A-M, Delhaye C. (2005), *Projet EVA – Equité salariale. Aperçu de la littérature*, HEC-Liège – EGID.

Couppié T., Epiphane D., Fournier C. (1997), « Insertion professionnelle et début de carrière – Les inégalités entre hommes et femmes résistent-elles au diplôme ? », *Céreq Bref* n°135, oct.

Couturier G. (1998), « La rémunération élément du contrat de travail », *Droit social*, n°6, juin.

Croff B. (1996), « Les emplois familiaux : le travail domestique réhabilité ? »*, Les cahiers du MAGE,* n°4,.

CSN (1991), *Pourquoi les femmes gagneraient-elles moins que les hommes?,* document déposé à la commission des droits de la personne du Québec, Équité salariale, mars.

CSN (1998), *Guide de la CSN sur l'équité salariale*, Québec, novembre.

Dadoy M. (1990), *Analyse du travail et classifications professionnelles*, Études CEREQ, n°54, mars.

Dadoy M. (1999), « Définition de la compétence » du *dictionnaire de sociologie* d'Akoun A. et Ansart P. Dictionnaire Le Robert /Le Seuil.

DARES (1999), *Familles professionnelles – données de cadrage 1983-1998*, Les dossiers de la DARES, n°1-2/99, décembre.

Daune-Richard A.M. (1998), « Qualifications et représentations sociales » *in* Maruani M. (éd.) *Les nouvelles frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travai*l, coll. Recherche, MAGE, La découverte.

Deguy M. (1986), *Définition de fonctions Évaluation des emplois*, Les éditions d'organisation.

Denimal, P. (2004), *Classification - Qualification - Compétences. Pour des actions sur l'organisation et le dialogue social*, Editions Liaisons, 255 p.

Dolan Shimon L., Schuler Randall S. (1995), *Gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*, Editions du renouveau pédagogique, 2ème édition, Canada.

England P. (1992), *Comparable worth Theories and Evidence*, Aldine de Gruyter, New York.

Ehrenberg et Smith (1987), « Comparable worth wage adjustments and female employment in the State and local sector » , *Journal of Labor Economics*, 5, April.

Eyraud F., Jobert A., Rozenblatt P., Tallard M. (1989), *Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariales*, Document Travail Emploi, Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

Eyraud F. (1993), « Egalité de rémunération et valeur du travail dans les pays industrialisés », *Revue internationale du travail*, n° 1, vol. 132.

Eyraud F., Rozenblatt P. (1994), *Les formes hiérarchiques : travail et salaires dans 9 pays industrialisés*, Cahier Travail et emploi, La documentation française,.

EVA (2006), « La classification de fonction analytique : une base pour une politique salariale neutre, *guide pratique*, Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, wwww.iefh.be

EVA (2006), 'Classification de fonctions sexuellement neutre », *mode d'emploi,* Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, wwww.iefh.be

Forté M., Niss M., Rebeuh M.C., Trautmann J. et Triby E. (1998), « De la division sexuée au partage du travail ? » , *Travail et Emploi*, n°74, p. 51-74

Gardey D. (1998), « Perspectives historiques » *in* Maruani M. (éd.) *Les nouvelles frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail*, coll. Recherche, MAGE, La découverte.

Gregory R.G. et Duncan R.C. (1981), « Segmented labor market theories and the australian experience of equal pay for women » , *Journal of post keynesian economics*, vol.3, spring, p.403-28.

Gunderson M. (1989), « Male-Female wage differentials and policy responses » , *Journal of economic literature,* vol. XXVII, March, p. 46-72.

Hughes H. (1998), *Equal pay for work of equal value – Moving toward, or away from, wage justice for women ?,* Issue analysis (www.cis.org.au), n°2, juin.

INSEE (2000), *Les salaires dans l'industrie, le commerce et les services en 1998*, INSEE Résultats n°727-728 Emploi-Revenus n°169-170, août.

Institut Canadien d'Éducation des Adultes (1998), Cahiers d'accompagnement des outils « Nos compétences fortes ».

Jacot H. (2000), « Le débat « Compétences(s)/Qualification(s) » au cœur de la relation salariale », *communication au colloque Travail, Qualifications, Compétences* : débats, perspectives, pratiques sociales, ISERES, Rennes, oct.

Jobert A. (1990), « Les grilles de classification professionnelle : quelques repères historiques », *CFDT Aujourd'hui*, n°99, décembre.

Jobert A (1999), *Négociation collective et individualisation de la relation salariale*, communication présentée au 36ème congrès de l'association canadienne de relations industrielles, Sherbrooke, juin.

Katz C., Baitsch C. (1996), *L'égalité des salaires en pratique*, Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, Genève.

Kessler F. (1997), Le droit communautaire et l'égalité de traitement entre hommes et femmes : L'approche du juriste, *Les cahiers du MAGE*, n° 3-4.

Killingsworth M. R. (1990), *The Economics of comparable worth*, W.E. Upjohn institute for employment research.

Koubi G. (2000), « Vers l'égalité des chances : quelles chances en droit ? » , in Koubi G., Guglielmi G. J.(dir.), *L'égalité des chances. Analyses, évolutions, persp*ectives, coll. Recherches, La Découverte, p.69-89.

Lanquetin M.T. (1997), Contrat de travail. Égalité de rémunération entre hommes et femmes, *Droit social*, n°5, mai.

Lanquetin M.T. (1998), « Discrimination à l'égard du sexe », *Droit social*, n° 7/8 Juillet-Août.

Lanquetin M.T. (2004), « La double discrimination à raison du sexe et de la race ou de l'origine ethnique », *Migrations Etudes*, n°126, septembre.

Le Boterf G. (1998), Évaluer les compétences, Quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances ?, Éducation permanente, n°135.

Liaisons Sociales (1997), *Mémo social*,.

Lemière S., Meurs D., Merlateau M.P., Fakhfakh F. (1999), *Les disparités de rémunération entre hommes et femmes*, Rapport final, Étude pour la DARES, nov.

Lemière S., Silvera R.(1999,a), *Comparaison de la valeur du travail et évaluation de l'emploi en vue de l'égalité salariale entre hommes et femmes : étude de faisabilité*, Service des Droits des femmes, Ministère de l'emploi et de la solidarité, mars.

Lemière S., Silvera R.(1999,b), *Évaluation de l'emploi : vers la réduction des inégalités salariales entre hommes et femmes* in Gazier B., Outin JL, Audier F. (Eds) L'économie sociale. Formes d'organisation et institutions, tome 2, L'Harmattan.

Lemière S., Silvera R. (2000), *Les approches de la compétence en termes de genre*, communication au colloque Travail, Qualifications, Compétences : débats, perspectives, pratiques sociales, ISERES, Rennes, oct.

Lemiere S., Silvera R (2001), « Approche de la compétence et genre : une analyse à partir des inégalités salariales et de l'évaluation des emplois », Les Cahiers de l'Iretep, série spéciale « Colloque Iseres » , n°3, février, Montreuil

Lemiere S. (2006), « Un salaire égal pour un emploi de valeur comparable », *Travail, Genre et Sociétés*, n°15, pp 83-100.

Lemière S., Silvera R. (2008), « Les multiples facettes des inégalités de salaires entre les hommes et les femmes », in Cornet A. Laufer J. *Genre et ressources humaines*, Vuibert.

Lichtenberger Y. (1990), « La qualification : enjeu social, défi productif », *CFDT Aujourd'hui*, n°99, décembre.

MAGE (1996), Dossier spécial « Emplois de service et démocratie », *Les cahiers du MAGE*, n°4.

Maruani M. (éd.) (1998), *Les nouvelles frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail*, coll. Recherche, MAGE, La découverte.

Meurs D., Ponthieux S. (1999), *Les inégalités salariales entre hommes et femmes dans les années 90*, Documents d'études, n°28, juin.

Meurs D., Ponthieux S. (1999), *E*mploi et salaires : les inégalités entre hommes et femmes en mars 1998, *Premières informations et premières synthèses*, n°32.2, 99.08.

Miné M. (1998), « Le nouveau regard des juges français sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes », *Droit ouvrier*, janvier.

Ministère de l'emploi et de la solidarité, DGEFP, DAS, CPNE Aide à domicile, CPNE Employés de maison (1999), *Contrat d'études prospectives (CEP) de l'aide à domicile et des employés de maison*.

Ministère de l'emploi et de la solidarité (2000), *Contrat d'études prospectives (CEP) du secrétariat*.

Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle Direction des relations du travail (1993), *Les classifications professionnelles Mode d'emploi*.

Ministère du travail québécois (2006), « La loi sur l'équité salariale. Un acquis à maintenir »,Québec, novembre.

Mitchell J.B. (1984) , « The australian labor market » , in Caves R.E. et Krause L.B. (eds.), *The australian economy : a view from the North*, Brookings, p.127-93.

Okba M., (2004), « L'accès des femmes aux métiers : la longue marche vers l'égalité professionnelle », *Premières Synthèses*, Dares, n°31.2.

OCDE (1998)*, L'avenir des professions à prédominance féminine*.

Molinier P. (1998), « Féminité et savoir-faire discrets », *Actes du colloque international de psychodynamique et psychopathologie*, Laboratoire de psychologie du travail du CNAM, tome II, pp.335-348.

Nizet J., Pichault, F. (2000), *Modèles de GRH*, Paris, Coll. Points, Seuil.

Paradeise C. (1999), « Faut-il repenser le concept de qualification ? », *Pour*, n°112, mars 1988.

Plan d'Action Belge (1997).

Poirson M. (1999), *Masculin/féminin : la construction des identités et des relations*, Ecoflash, n°142, novembre.

Reynaud J.D. (1987), « Qualification et marché du travail », *Sociologie du travail*, n°1.

Rimbert S., Sofer C. (1998), *Évolutions récentes du marché du travail féminin et des inégalités entre hommes et femmes*, Communication au colloque de la DARES « Les femmes, les jeunes et l'emploi en Europe », Paris, 28 sept.

Roche J. (1999), « La dialectique qualification-compétence : état de la question », *Éducation permanente*, n°141.

Rozenblatt P., Sehili D.(1999), « Chronique d'une neutralité annoncée », *Formation Emploi*, n°68.

Rubery J. (1998), *Gender Mainstreaming in Europe*, commission européenne.

Sandoval V. (1998), « La mise en oeuvre des nouvelles grilles de classification : un impact limité sur la masse salariale et la hiérarchie des emplois », *Premières synthèses*, n°16.2, avril.

Sehili D.(2000), « De la « qualification » à la « compétence » : du changement pour les femmes ? » *in* Rozenblatt P. (coord) *Le mirage de la compétence*, éditions Syllepse.

Sen A. (2000), *Repenser l'inégalité*, Édition du Seuil, l'Histoire immédiate.

Silvera R.(1996), *Le salaire des femmes: toutes choses inégales...,* La documentation française, coll. Droits des femmes.

Silvera R. (1998), *Les salaires : toutes choses inégales par ailleurs ?* in Les nouvelles frontières de l'inégalité, Recherches, La découverte.

Sire B. (2000), Intervention de clarification des concepts lors de la journée d'étude : La gestion des compétences entre concepts et applications, Grenoble, 8 juin.

Smet M. (1997), *Pour une rémunération correcte de votre fonction. Un manuel pour l'égalité des chances et l'évaluation des fonctions*, La ministre de l'emploi et du travail et de la politique de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, Bruxelles.

Sofer *C.* (1985), La *division du travail entre hommes et femmes,* Economica.

Sofer C. (1999à), « La répartition des emplois par sexe : capital humain ou discrimination ? », *Économie et prévision*, n°92-93, 1/2.

Sonzoni M. (1997), *Qualifications spécifiques et relations salariales*, Thèse pour le doctorat de sciences économiques, Université Pierre Mendès-France, 1997.

Sorensen E. (1994), *Comparable worth I it a worthy policy ?* Princeton university press. Steinberg R.J. (1995), « Cultural lag and gender bias in the Hay system of job evaluation » , in Jacobs J.A. editor, *Gender inequality at work*, USA.

Stroobants M. (1997), *Sociologie du travail*, Nathan Université, Collection 128.

Tallard M. (1990), « Les grilles de classification : vers un modèle unique se déclinant sous plusieurs formes ? », *CFDT Aujourd'hui*, n°99, décembre.

Tallard M. (2000), *Classification et compétences : une impossible articulation ?,* communication au colloque Travail, Qualifications, Compétences : débats, perspectives, pratiques sociales, ISERES, Rennes, oct.

Tersinet P. (1990), « La classification des postes selon « Hay *» »*, *CFDT Aujourd'hui*, n°99, décembre.

Thomas J. (1991), *Qualification professionnelle. Évaluation et évolution*, Eyrolles.

Treiman D.J. et Hartmann H.I. (1981), *Women, Work and Wages : Equal pay for jobs of equal value*, National academy press, Washington, D.C.

Tremblay M., Sire B. (1999), Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ?, *Revue française de gestion*, nov-dec.

Vernières M. (1993), *Formation Emploi, enjeu économique et social*, édition Cujas.

Zarifian P. (1995), *Le travail et l'événement*, L'Harmattan,.

Zarifian P. (1997), *La compétence, une approche sociologique*, L'orientation scolaire et professionnelle, 26, n°3.